



الإدارة المعاصرة

دورية علمية متخصصة ومحكمة
يصدرها كل ثلاثة أشهر معهد الإدارة العامة
الرياض - المملكة العربية السعودية

في هذا العدد:

● أثر القدرات الإبداعية للمديرين والسيان
التنظيمي على مستوى ومحتوى تطوير
المنظمات السعودية.

د. علي عبدالهادي مسلم

● المفاهيم الإدارية في الفكر الإسلامي.

أ. إبراهيم بدر شهاب

● أدوار الإدارة الجامعية في مصر في ضوء
التحديات المعاصرة.

د. فتحي درويش عشبة

● القيادة الإستراتيجية والتعلم التنظيمي.

تأليف: دوسيا فيرا - ماري كروسان

ترجمة: د. عجلان بن محمد الشهري

راجع الترجمة: د. محمد منير الأصبحي

إهداء ٢٠٠٦

عادل عبده - دار السحاب
القاهرة

بسم الله الرحمن الرحيم

رقيم: ٩٠٣٥-٢٥٦٠

ISSN. 0256-9035

رقم الإيداع: ١٤ / ١٣٧

الإطار العامة

- في هذا العدد:
• أثر القدرات الإبداعية للمديرين والسيان
التنظيمي على مستوى ومستوى تطوير
المنظمات السعودية.

د. علي عبدالهادي مسلم

- المواظ الإلهادية في الفكر الإسلامي.

أ. إبراهيم بدر شهاب

- أدوات الإدارة الاستراتيجية في مصر في ضوء
التحديات المعاصرة.

د. فتحي درويش عشبة

- القيادة الاستراتيجية والتعلم التنظيمي.

تأليف: دوسيا ليرا - ماري كروسان

ترجمة: د. عجلان بن محمد الشهري

راجع الترجمة: د. محمد منير الأصبحي

مجلة علمية متخصصة ومكثفة
يصدرها كل ثلاثة أشهر معهد الإدارة العامة
الرياض - المملكة العربية السعودية


BIBLIOTHECA ALEI AMORIN
مكتبة الأمانة العامة

دوريات إهداء

حقوق الطبع محفوظة
لمعهد الإدارة العامة

الإطار العامة

• المجلد الخامس والأربعون

• العدد الثاني

هيئة التحرير

المشرف العام

د. عبد الرحمن بن أحمد هيجان
نائب المدير العام للبحوث والمعلومات المكلف

رئيس التحرير

د. طلال بن عايد الأحمدي
مدير عام مركز البحوث

الأعضاء

د. رضا إبراهيم صالح
د. يحيى عبد الغنى أبو الفتوح
د. عماد محمود عبيد
د. علي بن أحمد الصبيحي
د. عبد الرحمن بن حسين الوزان

سكرتير التحرير

سعود بن غالب الهاجوج

تُعبرُ البحوث والدراسات والمقالات التي تنشر في الدورية
عن آراء كاتبيها، ولا تُعبرُ بالضرورة عن رأي المعهد.

دورية الإدارة العامة



- ترحب** الدورية بمشاركة الكتاب والباحثين وتسعى إلى نشر إنتاجهم من البحوث والدراسات والمقالات العلمية، وكذلك نشر ملخصات الرسائل الجامعية وعروض الكتب وفقاً للشروط والقواعد والمواصفات التالية:
- الإدارة العامة دورية علمية متخصصة ومحكمة لا تقبل الأعمال التي لا تتبع الأسلوب والمنهج العلمي في الكتابة.
 - تنشر الدورية الأعمال العملية المتصلة بحقل الإدارة وحقول المعرفة الأخرى ذات العلاقة بها، التي لم يسبق نشرها أو تقديمها للنشر إلى جهات أخرى.
 - يتم عرض جميع الأعمال العلمية المقدمة للنشر في الدورية على هيئة تحرير الدورية، ويرسل الملائم منها بشكل سرى إلى محكمين متخصصين في موضوع العمل العلمي.
 - تُشعر الدورية صاحب العمل العلمي المقبول بموعد نشره، كما تزوده بنسختين من الدورية بعد صدورها وعشر مستلزمات من العمل المنشور.
 - العمل الذي يقدم للدورية لا يعاد لكاتبه.
 - تصرف مكافأة رمزية عن العمل العلمي الذي يجاز نشره.
 - لا يعاد نشر أي عمل علمي نشر في الدورية بأي شكل من الأشكال أو بأي لغة في أي جهة أخرى إلا بإذن خطي من رئيس التحرير.
 - في حالة استخدام أداة لجمع البيانات، يجب إرفاق الأداة مع العمل العلمي.
 - تعبّر الأعمال التي تنشر في الدورية عن آراء كاتبها، ولا تعبّر بالضرورة عن رأي المعهد.

توجه المراسلات المتعلقة بالتحرير إلى العنوان التالي:

مركز البحوث، معهد الإدارة العامة - الرياض ١١١٤١، المملكة العربية السعودية

رئيس تحرير دورية (الإدارة العامة) - هاتف: ٤٧٨٧٥٧٢

سكرتير التحرير هاتف: ٤٧٤٥٠٨٧ - فاكس: ٤٧٤٥٥٤١

E-mail : journal@ipa.edu.sa

www.ipa.edu.sa/research

قواعد النشر في الدورية

يراعى فى الأعمال المقدمة للنشر فى الدورية أن تكون ممتّسة بالجدة والأصالة والموضوعية، ومكتوبة بلغة عربية سليمة وأسلوب واضح مترابط، مع الالتزام بما يلى:

١ - نسخ العمل العلمى بواسطة الحاسوب وبمسافات مزدوجة بين الأسطر، مع ترك مسافة (٤) سم على الهامشين وكذلك مسافة (٤) سم فى أعلى وأسفل الصفحة.

٢ - ألا يزيد حجم العمل المقدم على (٤٠) صفحة ولا يقل عن (٢٠) صفحة بما فى ذلك قائمة المراجع والملاحق.

٣ - بعد استكمال إجراءات التمديل وقبول العمل العلمى فى الدورية يقدم مطبوعاً على قرص الحاسب حسب المواصفات الفنية لنسخ دورية الإدارة العامة.

٤ - ترتب صفحات العمل العلمى حسب التسلسل التالى:

- الفلاف، ويتضمن: عنوان البحث واسم الكاتب (باللغتين العربية والإنجليزية)، الوظيفة التى يشغلها، وكذلك جهة العمل.

- الصفحة الأولى، وهى بداية المتن أو النص، وتأخذ رقم (١).

- يستمر تسلسل ترقيم صفحات العمل العلمى حتى نهاية قائمة المراجع والملاحق.

٥ - يكون لكل عمل علمى مستخلصان: أحدهما بالعربية والآخر بالإنجليزية على ألا يتجاوز عدد كلمات كل منهما (٢٠٠) كلمة، ويراعى أن يتضمن المستخلص: أهداف البحث (العمل العلمى)، مشكلة البحث، منهج البحث، النتائج التى توصل إليها البحث.

٦ - ترفق السيرة الذاتية لمعد العمل فى صفحة منفصلة بحيث تشمل: الاسم والعنوان، الدرجة العلمية والتخصص، العمل الحالى وجهته، وأهم الإنجازات العلمية.

٧ - التوثيق العلمى: يجب أن يراعى فى عملية التوثيق العلمى أثناء الاقتباس وكذلك عند كتابة قائمة المراجع الشكل الإجرائى التالى:

١ - الاقتباس:

- عندما يكون الاقتباس عاماً فإنه يشار إلى مصدر / مصادر اقتباس الفكرة وذلك بوضع الاسم الأخير للمؤلف / للمؤلفين، وسنة النشر بين قوسين:

(الحمد، ١٤١٢هـ). (Deming, 1986)

- عند الاقتباس أو الاستشهاد بمرجع سبقت الإشارة إليه فى متن البحث، يذكر اسم المؤلف أولاً ثم توضع سنة النشر بين قوسين:

، الحمد (١٤١٢هـ). (Deming, 1986)

- إذا ورد اسم المؤلف في نفس الفقرة بحيث لا يمكن الخلط بينه وبين دراسات أخرى فإنه يكتب بذكر اسم الكاتب فقط:
وقد وجد الحمد أيضاً ...
وقد وجد Deming أيضاً ...
- عند الاقتباس أو الاستشهاد بالعديد من المصادر المختلفة، توضع أسماء المؤلفين وسنوات النشر بين قوسين:
(الحمد، ١٤١٣هـ؛ السناري، ١٤١٥هـ).

(Selye, 1984; Deming, 1986; Sallis, 1993)

- عند الاقتباس أو الاستشهاد بأكثر من مرجع مؤلف واحد وفي نفس العام، يميز بين المراجع باستخدام ترتيب الأحرف الهجائية لكل مرجع، بحيث توضع هذه الأحرف بعد سنة الإصدار مباشرة:
(الحمد، ١٤١٣)، (الحمد، ١٤١٣ ب).

(AL-Hamad, 1994b)

(AL-Hamad, 1994a)

- عند الاقتباس من عمل لأكثر من مؤلف تذكر في المرة الأولى الألقاب (الأسماء الأخيرة) لجميع المؤلفين تليها سنة النشر بين قوسين:
خليفة، الحسن، وأنس (١٤١٦هـ)

Williams, Jones, Smith, and Bradner (1983)

- وفي المرات التالية يذكر اللقب (الاسم الأخير) للمؤلف الأول تليه عبارة وآخرون تليها سنة النشر بين قوسين:
خليفة وآخرون. (١٤١٦هـ)

Williams et al. (1983)

- عندما يكون الاقتباس نصاً يذكر رقم صفحة أو صفحات الاقتباس بعد سنة النشر مباشرة:

(الحمد، ١٤١٣: ١٤٤) (Deming, 1986: 9)

(الحمد، ١٤١٣: ٢٠) (Deming, 1986: 30)

ب - إعداد قائمة المراجع العلمية:

- يضمن أي مرجع يشار إليه في متن البحث أو الدراسة في قائمة المراجع.
- تصنف المراجع العلمية في قائمة واحدة مهما كانت مصادرها: دوريات، كتب، نشرات رسمية، مجلات ... إلخ. وتوضع المراجع العربية في صفحة مستقلة تليها المراجع الأجنبية في صفحة أخرى. وترتب المراجع هجائياً حسب الاسم.

(الأخير للمؤلف)، سنة النشر، عنوان الكتاب أو البحث، المدينة / الدولة، الناشر، وذلك على النحو التالي:

- البحوث والدراسات :

الطويل، محمد (١٤١٠). "التجربة الخليجية في مجال التدريب الإداري ومشكلاته"، الإدارة العامة، الرياض: معهد الإدارة العامة، ٦٥ : ٧-٥٠.
Wolf, R. (1994). "Organizational Innovation: Review, Critique and suggested research directions". *Journal of Management Studies*, 31 : 405 - 431.

ج - الكتب:

- هيجان، عبدالرحمن (١٤١٩هـ). **ضغوط العمل: منهج شامل لدراسة مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها**. الرياض: معهد الإدارة العامة.
Schein, E.H. (1992). **Organizational Culture and Leadership**, San Francisco: Jossey - Bass

د - فصل في كتاب:

- الشقاوي، عبدالرحمن (١٤١٦). أجهزة التنمية الإدارية. في محمد الطويل وآخرون، **الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية**. الرياض: معهد الإدارة العامة، ص ص. ١٤٥-١٧٤.

هـ - النشرات والوثائق الرسمية:

- التقرير الإحصائي السنوي (١٤٢٠). الرياض: وزارة المالية والاقتصاد الوطني.
- نظام معهد الإدارة العامة الصادر بالمرسوم الملكي رقم (٩٣) وتاريخ ١٣٨٠/١٠/٢٤هـ.
- قرار مجلس الوزراء رقم (٥٢٠) وتاريخ ١٣٨٣/٧/٥هـ بشأن تشكيل لجنة عليا للإصلاح الإداري ولجنة إدارية تحضيرية.

و - الرسائل الأكاديمية:

- Almaayyof, S. M. (1993). **Factors Influeneing the Utilization of IPA Consultations by Saudi Public Sector Organizations**. Unpublished doctoral dissertation, University of Pittsburgh, Pittsburgh, USA.

A - الملاحق: توضع الملاحق بشكل مستقل بعد نهاية المراجع مباشرة.

التوثيق من مصدر إلكتروني

أولاً - الدوريات:

١ - المقالة المنشورة على شبكة المعلومات (الإنترنت) ولها مصدر ورقي:
عند الاطلاع على المقالة توضع أقواس بعد عنوان المقالة كما هو مبين في المثال التالي:

VendenBos, G., Knapp, S., & Doe, J.
(2001). Role of reference elements
In the Selection of resources by
Psychology undergraduates [Electronic
Version]. *Journal of Bibliographic
Research*, 5,117-123

♦ إذا كان هناك اختلاف بين الأصل الورقي والنسخة الإلكترونية يكون التوثيق على النحو التالي:

VendenBos, G., Knapp, S., & Doe, J.
(2001). Role of reference elements
In the Selection of resources by
Psychology undergraduates [Electronic
Version]. *Journal of Bibliographic
Research*, 5,117-123
Retrieved October 13,2001,

From <http://jbr.org/article.html>

٢ - المقالة المنشورة في دورية على شبكة المعلومات (الإنترنت) فقط:

Freerichson, B.L. (2000, March7)
Cultivating positive emotions to optimize
Health and well-being. *Prevention &
Treatment*, 3 Articles 0001a. Retrieved
November 20, 2000, from
<http://journals.apa.org/prevention/volume3/pre0030001a.html>

٣ - نسخة إلكترونية لمقالة كتبها من ثلاثة إلى خمسة كتاب في دورية مسترجعة من قاعدة بيانات:

Broman, W. C., Hanson, M.A., Oppler,
S.H., Pulakos, E.d., & White, L.A.
(1993). Role of early supervisory
experience in supervisor performance.

journal of applied Psychology, 78,
443-449. Retrived October 23.2000,
from PsycARTICLES database.

ثانياً - الوثائق غير الدورية المنشورة على شبكة المعلومات (الإنترنت):

١ - المقالة المنشورة في نبذة إخبارية على شبكة المعلومات (الإنترنت) فقط:

Glueckauf, R.L., Whitton, J., Baxter, J.,
Kain, J., Vogelgesang, Hudson, M.,
et al. (1998, July). Videocounseling for
Families for rural teens with epilepsy--
Project update. *Telehealth News*, 2(2)
Retrieved form [http://www.telehealth.net/subscribe/
newsletter4a.html](http://www.telehealth.net/subscribe/newsletter4a.html)

٢ - وثيقة واحدة لم تتم الإشارة فيها إلى الكاتب والتاريخ:

GYUth WWW user survery. (n.d.).
Retrieved August 8, 2000,from
<http://www.cc.gates.edu.gvu/usersurvey/survey 1997-10/>

٣ - وثائق البرامج أو الأقسام الجامعية الموجودة على مواقع الجهة على شبكة المعلومات
(الإنترنت):

Chou,L.,McClintock, R., Moretti, F.,
&Nix, D.H. (1993). Technology
and education: New wine in
bottles: Choosing pasts and imagining
educational futures. Retrieved
August24,2000, form Colombia
University, institute for learning
Technologies Web site:
<http://www.ilt.columbia.edu/publications/papers.newwinel.htm> 1

قواعد نشر عروض الكتب:

أ - شروط عامة:

♦ أن يكون الكتاب في أحد مجالات العلوم الإدارية والعلوم الأخرى ذات العلاقة.

♦ أن يكون معد العرض النقدي متخصصاً في نفس المجال العلمي للكتاب.

♦ ألا يكون قد سبق تقديمه للنشر في دورية أخرى.

♦ أن يكون الكتاب مرجعياً وحديث النشر

♦ أن يرسل أصل الكتاب مع العرض.

ب - محتويات العرض النقدي:

١ - بيانات عن الكتاب:

- العنوان

- المؤلف

- الناشر وعنوانه

- تاريخ النشر، ISBN / ردمك، عدد الصفحات

٢ - مقدمة:

- أهمية الكتاب.

- الفئة (الفئات التي يخطبها الكتاب).

- لماذا اخترت هذا الكتاب دون غيره؟

- كيف يقارن هذا الكتاب بالكتب المناظرة له في نفس المجال (هل يتفوق عليها؟ هل يكملها؟).

٣ - عرض محتويات الكتاب:

- توضيح مجال الكتاب وأهدافه وعرض للموضوعات التي تناولتها فصول الكتاب فصلاً
فصلاً بطريقة موجزة؛ مع مراعاة التوازن بين هذا الجزء والجزء الذي يليه المتعلق
بالعرض النقدي للكتاب.

٤ - العرض النقدي للكتاب:

- تحليل ونقد لأهم القضايا والأفكار العلمية التي تناولها الكتاب مع الاستشهاد بأمثلة
واقعية من الكتاب عند الحاجة إلى تأييد وجهة نظر معينة:

♦ حصرية تناول الموضوعات (المنهجية المتبعة في تناول الموضوعات، طريق استخدام مصادر
المعلومات، تنظيم العمل، طريقة التقديم ... إلخ).

♦ جودة أسلوب الكتاب.

- ♦ قدرة الكاتب على توضيح ما يريد ببلانه.
- ♦ الإسهامات العلمية التى قدمها الكتاب (هل يقدم الكتاب شيئاً جديداً) أو يتناول المعارف الحالية بطريقة جديدة تساعد على الاستفادة منها بصورة أفضل؟).
- ♦ مناقشة السلبيات الموجودة فى العمل - إن وجدت - بطريقة علمية موضوعية، دون التعرض لشخص المؤلف مع مراعاة التعامل مع الأهداف التى وضعها الكاتب لكتابه وليس الكتاب الذى يتمنى قارئه أن يكون المؤلف قد كتبه.
- ♦ أية نقاط تقترح إضافتها للكتاب عند إعادة طبعه لإثراء موضوع الكتاب.
- ٥ - خاتمة: تلخص أهم ما قدمه العرض النقدى من إسهامات.
- ٦ - قائمة بأهم المراجع: التى حوّاها الكتاب إلى جانب أى مراجع أخرى مهمة - إن وجدت - قد تفيد قارئ العرض.

ملخصات الرسائل الجامعية:

يراعى فى الرسائل الجامعية أن تكون حديثة ولم يمض على تاريخ الحصول عليها أكثر من ثلاث سنوات، ولا يزيد عدد صفحات الملخص على (٢٠) صفحة، مع الالتزام بما يأتى:

- ١ - مقدمة لبيان أهمية موضوع البحث.
- ٢ - ملخص لمشكلة (موضوع) البحث وكيفية تحديدها.
- ٣ - ملخص لمنهج البحث وفروضه وعينته وأدواته.
- ٤ - ملخص للدراسة الميدانية (التطبيقية) وأهم نتائجها.
- ٥ - خاتمة لأهم ما وصل إليه الباحث من نتائج وتوصيات.
- ٦ - قائمة بالمراجع.



دوريات إهداء

المواصفات الفنية لنسخ البحوث والدراسات والمقالات المقدمة للدورية

أولاً - المتن:

- ١ - مقياس المتن (٢ اسم عرضاً $17,5 \times$ اسم ارتفاعاً) + اسم لترقيم الصفحة، بحيث يصبح الارتفاع النهائي ٨,٥ اسم.
- ٢ - ينسخ المتن بخط Arial عادي (١٤) على الويندوز أو منى عادي (١٤) على بيئة الماكنتوش.
- ٣ - إدخال بداية الفقرة (٠,٦) سم.
- ٤ - المسافة الرأسية بين الفقرات تعادل (١,٥) من المسافة بين السطور.
- ٥ - المتن المتضمن كلمات أجنبية يجب أن ينسخ بخط تايمز عادي بحجم (١٢).
- ٦ - ينسخ التهجيش (التعليق) العربي - إن وجد - في ذيل الصفحة بخط Arial عادي (١٠) على الويندوز أو منى عادي (١٠) على بيئة الماكنتوش.
- ٧ - في الفقرات المرقومة يجب أن تترك شرطة (-) بين الرقم والفقرة.
- ٨ - في الفقرات المرقومة التي تتكون من أكثر من سطر يجب أن يبدأ السطر الثاني وما يليه مع بداية المتن وليس مع الرقم. مثال:
١ - الخطوة الأولى في التحليل الهرمي: هي تجزئة المشكلة ووضعها في شكل هرمي وذلك بتحديد المعايير المؤثرة في اتخاذ القرار والبدايل التي تتم مقارنتها.

ثانياً - العناوين:

- ١ - ينسخ العنوان الرئيسي بخط Arial أسود (٢٠) على الويندوز أو منى أسود (٢٠) على بيئة الماكنتوش.
- ٢ - يصف العنوان الفرعي بخط Arial أسود (١٦) على الويندوز أو منى أسود (١٦) على بيئة الماكنتوش.
- ٣ - يصف العنوان المتفرع (الأول) بخط Arial أسود (١٤) على الويندوز أو منى أسود (١٤) على بيئة الماكنتوش.
- ٤ - يصف العنوان المتفرع (الثاني) وما يليه بخط Arial عادي (١٤) على الويندوز أو منى عادي (١٥) على بيئة الماكنتوش.

ثالثاً - الجداول والأشكال:

- ١ - ينسخ عنوان الجدول أو الشكل بخط آريل Arial أسود (١٤) على الويندوز أو منى أسود (١٤) على بيئة الماكنتوش.
- ٢ - ينسخ رأس الجدول بخط آريل Arial أسود (١٢) على الويندوز أو منى أسود (١٢) على بيئة الماكنتوش.
- ٣ - تنسخ بيانات الجدول بخط آريل Arial عادي (١٢) على الويندوز أو منى عادي (١٢) على بيئة الماكنتوش.
- ٤ - إذا كان هناك مجموع في نهاية الجدول ينسخ بخط آريل Arial أسود (١٢) على الويندوز أو منى أسود (١٢) على بيئة الماكنتوش.

رابعاً - المراجع:

- ١ - تصف المراجع العربية في آخر البحث أو المقال بخط آريل Arial عادي (١٢) على الويندوز أو منى عادي (١٢) على بيئة الماكنتوش.
- ٢ - تصف المراجع الأجنبية في آخر البحث أو المقال بخط تايمز عادي بحجم (١٠).

- أثر القدرات الإبداعية للمديرين والسياق التنظيمي على مستوى
ومحتوى تطوير المنظمات السعودية.

د. علي عبدالهادي مسلم ١٧١

- الحوافز الإدارية في الفكر الإسلامي.

أ. إبراهيم بدر شهاب ٢٣٩

- أدوار الإدارة الجامعية في مصر في ضوء التحديات المعاصرة.

د. فتحي درويش عشيبة ٢٨٥

- القيادة الإستراتيجية والتعلم التنظيمي.

تأليف: دوسيا فيرا - ماري كروسان

ترجمة: د. عجلان بن محمد الشهري

راجع الترجمة: د. محمد منير الأصبحي ٣٥٥

أثر القدرات الإبداعية للمديرين والسياق التنظيمي على مستوى ومحتوى تطوير المنظمات السعودية

**الدكتور على عبد الهادي مسلم
الأستاذ المساعد بقسم إدارة الأعمال
كلية التجارة - جامعة الإسكندرية**

أثر القدرات الإبداعية للمديرين والسياق التنظيمي على مستوى ومحتوى تطوير المنظمات السعودية

د. علي عبدالهادي مسك

ملخص:

تهدف الدراسة إلى بناء نموذج نظري يصف محددات وآثار عمليات التطوير في المنظمات، واختباره تجريبيًا على عينة من المنظمات السعودية. اعتمدت الدراسة على عينة من المنظمات السعودية تتكون من (٥٢) منظمة حكومية وخاصة. استخدمت الدراسة أساليب الانحدار البسيط والانحدار المتعدد واختبار T-test بفرض اختبار فروض الدراسة. ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة وجود علاقة طردية بين القدرات الإبداعية للمديرين وممارسات التطوير التنظيمي، وعدم وجود علاقة بين القدرات الإبداعية للمديرين ومحتوى التطوير التنظيمي. وجدت الدراسة أيضًا أن الخلل في الهيكل التنظيمي كان هو العامل الوحيد المحرك للقيام بالتطوير التنظيمي على مستوى المنظمة ككل وكذلك على مستوى جماعة العمل، كما أن الخلل في العوامل المتعلقة بكل من الهيكل وعلاقات العمل، بالإضافة إلى وجود اتجاهات نفسية سلبية لدى العاملين في المنظمة كانت من أهم متغيرات السياق التنظيمي التي أدت إلى إجراء تطوير في المنظمات مثل إعادة الهيكلة وتغيير أساليب الاتصال والتفاعل في المنظمة. وأخيرًا، توصلت الدراسة إلى ارتفاع متوسط القدرات الإبداعية في المنظمات الخاصة عنه في المنظمات الحكومية. كما وجدت تحسنًا ملحوظًا في جودة ثلاثة عناصر للسياق التنظيمي هي: الأهداف والحوافز وصنع القرارات في المنظمات الخاصة مقارنة بالمنظمات الحكومية.

موضوع التغيير والتطوير التنظيمي & Organizational Change & Development شغل اهتمام الباحثين في الآونة الأخيرة بشكل متزايد، وعقدت له الندوات والمؤتمرات العلمية محليًا وعالميًا. ويلاحظ المتتبع لحركة البحوث والدراسات في مجال التغيير والتطوير التنظيمي تركيز قدر كبير من هذه الدراسات على الجانب المؤسسي لعملية التغيير، والاهتمام بوصف مدى قدرة المنظمة على تطوير ذاتها والاستجابة للتغيرات في البيئة الخارجية التي تعمل فيها. فقد تركزت معظم الجهود البحثية في هذا المجال حول الجوانب التالية: (١) الكشف عن مسببات ومحركات التغيير التنظيمي. (٢) التعرف على كيفية استجابة المنظمات للتغير في البيئة الخارجية. (٣) مدى المقاومة أو القبول التي

✦ أستاذ إدارة الأعمال المساعد بكلية التجارة، جامعة الإسكندرية.

تلقاها محاولات التطوير في المنظمات. (٤) وصف مراحل عملية التغيير التنظيمي. (٥) وأخيراً توضيح كيف يؤدي التغيير التنظيمي إلى ظهور أشكال تنظيمية جديدة كاستجابة للتغيرات في البيئة الخارجية للمنظمات.

وعلى الرغم من تعدد محاولات التوصل إلى نظرية شاملة للتغيير التنظيمي وتقديم نماذج وصفية لتوضيح محدثاته وآثاره ومراحل تطوره (Van de Ven and Huber, 1990; Wong-Mingji and Millette, 2002) إلا أنه من الملاحظ وجود نوعين من العوامل لم يحظيا بعد بالاهتمام البحثي الكافي، على الرغم من تنبيه العديد من الدراسات على أهمية كل منهما في تفسير عمليات التغيير التنظيمي وهما: (١) دور المديرين وخصائصهم في بدء وقيادة عملية التغيير في المنظمات، و(٢) أثر خصائص البيئة الداخلية للمنظمات (السياق التنظيمي Organizational Context) على مستوى ومحتوى عملية التغيير ونوعية النواتج المتوقعة منها.

ويعتقد الباحث أن الجانب السلوكي والخصائص الإبداعية للمديرين لا تقل أهمية عن الجانب المؤسسي في تحديد مستوى ومحتوى ونواتج عملية التغيير في المنظمات، كما أن أثر السياق التنظيمي أو البيئة الداخلية السائدة في المنظمات لا يقل أهمية عن دور البيئة الخارجية وظروف السوق والمنافسة في بدء وتوجيه عملية تغيير وتطوير المنظمات. فقد قدم (Kotter, 1994; 1996) قائمة بأسباب فشل محاولات التغيير التنظيمي في المنظمات الغربية، ترجع هذه الأسباب في معظمها إلى أخطاء يرتكبها المدبرون أثناء قيامهم ببدء وقيادة عملية التغيير في منظماتهم.

وأشارت العديد من دراسات وبحوث التغيير التنظيمي في هذا الصدد إلى ضرورة توافر قدرات إبداعية متميزة لدى قادة التغيير في المنظمات. فقد توصل (Frohman, 1997) إلى أن القدرات التنافسية للمنظمات وقدرتها على بدء وتنفيذ برامج التغيير التنظيمي بنجاح يعتمدان بشكل أساسي على ما يمتلكه

قادة هذه المنظمات من قدرات وطاقات إبداعية أكثر مما تمتلكه هذه المنظمات من أصول ومعدات وأموال.

وللدلالة على أهمية متغيرات السياق التنظيمي في وصف وتفسير عمليات التغيير التنظيمي قدم (Damanpour, 1991) دراسة تصف ما وراء التحليلات (meta analysis) لنتائج البحوث والدراسات السابقة في مجال التغيير التنظيمي. وتوصل دامنپور إلى أهمية متغيرات السياق التنظيمي في تفسير مدى نجاح أو فشل مجهودات التغيير التي تقوم بها المنظمات. كما أوضحت دراسة (Sasthy, 1997) في تفسيرها لآليات التغيير التنظيمي وجود أربعة متغيرات للسياق التنظيمي يمكن أن تحدد احتمالات النجاح أو الفشل وهي: (١) التوجه الإستراتيجي للإدارة، (٢) درجة الجمود التنظيمي، (٣) مدى إدراك الإدارة العليا لجودة أداء المنظمة، (٤) وجود ضغوط داخلية أو خارجية من أجل التغيير.

وعلى الرغم من تباین محتوى متغيرات السياق التنظيمي التي أشارت إليها الدراسات السابقة وعدم وجود اتفاق بين الباحثين حول طبيعة متغيرات السياق التنظيمي التي تعتبر أكثر تأثيراً من غيرها، إلا أن نتائج هذه الدراسات تقدم دليلاً تجريبياً قوياً على أهمية أخذ متغيرات السياق التنظيمي في الحسبان عند وصف وتفسير عمليات التغيير التنظيمي في المنظمات المعاصرة.

ولذلك، فإن الدراسة الحالية تسعى إلى التعرف على مدى توافر القدرات الإبداعية لدى القيادات الإدارية العليا في عدد من المنظمات السعودية الحكومية والخاصة، والتعرف على أثر هذه القدرات في مستوى ومحتوى عمليات التغيير والتطوير التي شهدتها هذه المنظمات. كما تسعى الدراسة أيضاً إلى وصف خصائص السياق التنظيمي السائد في هذه المنظمات، والتعرف أيضاً على أثر هذه الخصائص في مستوى ومحتوى عمليات التطوير التنظيمي بها.

هدف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى بناء نموذج نظري يصف محدّدات وآثار عمليات التطوير في المنظمات، واختباره تجريبيًا على عينة من المنظمات السعودية. كما تهدف الدراسة إلى إجراء مقارنة بين المنظمات الحكومية والمنظمات الخاصة فيما يتعلق بمحدّدات وآثار عمليات التطوير التي تمت بها. ولتحقيق هذا الهدف تسعى الدراسة الحالية للتعرف على التالي:

- ١- مدى توافر القدرات الإبداعية لدى المديرين في المنظمات السعودية.
- ٢- أثر القدرات الإبداعية للمديرين في مستوى التطوير التنظيمي المستخدم.
- ٣- أثر القدرات الإبداعية للمديرين في محتوى التطوير التنظيمي.
- ٤- أثر خصائص السياق التنظيمي في المنظمات السعودية في مستوى التطوير التنظيمي.
- ٥- أثر خصائص السياق التنظيمي في المنظمات السعودية في محتوى التطوير التنظيمي.
- ٦- أثر مستوى التطوير التنظيمي في محتوى التطوير في المنظمات محل الدراسة.
- ٧- مدى وجود فروق بين المنظمات الحكومية والمنظمات الخاصة فيما يتعلق بكل من:
 - القدرات الإبداعية التي يمتلكها المديرون.
 - خصائص السياق التنظيمي السائد في هذه المنظمات.
 - مستوى التطوير التنظيمي المستخدم.
 - محتوى التطوير التنظيمي المستخدم.

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة الحالية من عدة أمور هي:

أولاً - من الناحية النظرية:

تسهم الدراسة الحالية في إلقاء الضوء على طبيعة عمليات التطوير في المنظمات السعودية والتعرف على محدثاتها وآثارها. ولاشك أن اختبار نموذج نظري يصف محدثات وآثار التطوير التنظيمي في بيئة الأعمال السعودية سوف يوفر أساساً من المعرفة يفيد الباحثين في المجال، كما يقدم لأدبيات وبحوث التغير والتطوير التنظيمي سياقاً بيئياً مختلفاً ومتميزاً عن ذلك الذي أجريت فيه معظم الدراسات السابقة العربية منها والغربية.

ثانياً - من الناحية العملية:

تسهم الدراسة الحالية في توفير حصيلة من المعلومات يمكن أن تكشف عن المحدثات السلوكية والتنظيمية لعمليات التطوير التنظيمي في بيئة الأعمال السعودية، وتوضح طبيعتها ومحتواها، كما أنها توفر أساساً من المعرفة يمكن أن يستفيد منه المديرون وصانعو القرارات الإدارية وقادة التغيير بالمنظمات السعودية. فهذا الأساس من المعرفة يمكن أن يفيد صانعي القرارات في تصميم وتوجيه عمليات التغيير والتطوير التي تشهدها العديد من المنظمات السعودية الحكومية والخاصة في الوقت الراهن بفرض زيادة فعاليتها وتحقيق الأهداف المرجوة منها.

مسح أدبيات التغيير والتطوير التنظيمي:

يتجه العالم في جميع مجالات الحياة ويخطى متسارعة نحو التغيير والتطوير. وتعتبر دراسة التغيير والتطوير إحدى السمات الأساسية في العلوم الاجتماعية المعاصرة. ولقد قدمت العديد من العلوم الطبيعية والاجتماعية نظريات وأدبيات للتغيير والتطوير والنشأة والنمو والتدهور والفناء في النظم الطبيعية والإنسانية (Pettigrew, et al., 2001). وتواكباً مع هذا الاتجاه ظهرت مفاهيم التغيير والتطوير في الدراسات التنظيمية، وقدمت العديد من المحاولات

التنظيرية والبحوث التجريبية والتطبيقية في هذا المجال. وقد شهدت الفترة منذ منتصف الثمانينيات حتى الآن العديد من الأنشطة والاهتمامات البحثية في مجال التغيير والتطوير التنظيمي يمكن تلخيصها في التالي:

١- أجريت عدة محاولات بحثية لمسح أدبيات التغيير التنظيمي نشرت في دورية *Journal of Management* وهي على التوالي، (Soshkin and Burke, 1987; Woodman, 1989; Pasmore and Fagans, 1992; Armenakis and Bedeian, 1999).

٢- عقد اثنان من المؤتمرات البحثية في مجال التغيير والتطوير التنظيمي خصصت لهما دورية *Academy of Management Journal* أعداداً خاصة لنشر الدراسات والبحوث التي قدمت بها. كان المؤتمر الأول بعنوان: *Special Research Forum on Change and Development Journeys into a Pluralistic World* وقام بتجرو وزملاؤه بعرض وتلخيص ما نشر فيه من بحوث ودراسات (Pettigrew et al., 2001) وتناول المؤتمر الثاني ظاهرة التغيير المؤسسي وكان بعنوان: *Special Research Forum on Institutional Theory and Institutional Research* وقام داسن ورفاقه بعرض وتلخيص ما نشر فيه من بحوث ودراسات (Dacin, et al., 2002).

٣- أصدرت العديد من الدوريات العلمية الجديدة المتخصصة في مجال التغيير والتطوير التنظيمي كمجال بحثي متميز ومستقل، وكان من أهمها الدوريات التالية:

- * *Research in Organizational Change and Development*
- * *Journal of Organizational Change Management*
- * *Organizational Development Journal*.

٤- تم تنفيذ مشروع بحث موسع بعنوان *Changes in Organizational Design and Effectiveness (CODE)* استغرق ما يزيد على خمس سنوات وغطى ما يزيد على مائة منظمة أمريكية. واستهدف البحث دراسة التغيير في تصميم وفعالية المنظمات ووضع أساساً منهجية جديدة في بحوث التغيير

التنظيمي. وقام (Glick, Huber, Miller, Doty, and Sutcliffe, 1990) بمعرض منهجية تنفيذ البحث، ووصف متغيراته ومراحله وأدوات القياس المستخدمة فيه، وكذلك النتائج الأولية التي تم توصل إليها.

وعلى الصعيد العربي، على الرغم من عدم توافر قواعد بيانات بحثية دقيقة -على غرار المتاحة للبحوث الغربية- يمكن الرجوع إليها بسهولة لحصر الدراسات السابقة في مجال التغيير والتطوير التنظيمي، إلا أنه يمكن رصد العديد من المحاولات البحثية الجادة في هذا المجال منها:

١- مشروع البحث القومي لأكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا بمصر خلال الفترة ١٩٩٨-٢٠٠٢ لدراسة إستراتيجيات زيادة فعالية التطوير التنظيمي في المنظمات المصرية (مسلم، ٢٠٠٢).

٢- صدور بعض الترجمات لكتب علمية متخصصة في المجال إلى اللغة العربية، مثال ذلك قيام هندی (٢٠٠٠) بترجمة كتاب فرنش ويل (French and Bell, 1995) إلى العربية، وذلك في إطار مجهودات الترجمة التي يقوم بها معهد الإدارة العامة بالرياض.

٣- إجراء بعض المحاولات البحثية الفردية المتفرقة في مجال التغيير والتطوير التنظيمي ومن أمثلتها: (الطجم، ١٩٨٦، ١٩٩٩؛ حمور، ١٩٨٧؛ أبو إدريس، ٢٠٠٢؛ النفيعي، ٢٠٠٣؛ الأعرجي والعزام، ٢٠٠٣).

٤- عقد عدد من الندوات والمؤتمرات العلمية من أمثلتها: اجتماع خبراء التطوير التنظيمي، عمان، ١٩٨٥، وورشة عمل مجموعة خبراء التطوير التنظيمي، عمان، ١٩٨٧، ومؤتمر تطوير شركات قطاع الأعمال العام بين العوائق والتطبيقات، القاهرة، ١٩٩٧، والملتقى الثاني لتطوير الموارد البشرية، الظهران، ٢٠٠٠، والذي طرحت فيه بعض الموضوعات المتعلقة بالتطوير التنظيمي في المنظمات السعودية، والمؤتمرات الثالث (١٩٩٣) والخامس (١٩٩٥) والعاشر (٢٠٠٠) لإدارة التغيير: مركز وايد سرفيس للاستشارات

وال تطوير بالقاهرة. وأخيراً، ندوة الجمعية السعودية للإدارة التي تم عقدها في مدينة جدة خلال الفترة ٢٩-٣٠ مارس ٢٠٠٥ .

وبدل كل ما سبق على تعاظم الاهتمام برصد وتحليل ظاهرة التغيير والتطوير التنظيمي عالمياً وإقليمياً ومحلياً. وكذلك توافر حصيلة من البحوث النظرية والتجريبية في المجال تتيح للباحث إمكانية تصنيفها والاستفادة منها في صياغة فروض علمية جديدة بالاختبار التجريبي في بيئة الأعمال السعودية.

ولإلقاء مزيد من الضوء على طبيعة ومحتوى البحوث في مجال التغيير والتطوير التنظيمي يمكن تصنيف الدراسات السابقة في المجال إلى عدة أنواع مستقلة. ويمكن استخدام العديد من المعايير لأغراض التصنيف مثل: مستوى التحليل، ومنهجية الدراسة، ونوعية البيانات وأساليب تحليلها، والفرض من البحث، والمدة الزمنية للتغيير، وأخيراً طبيعة ومحتوى البحث. وفيما يلي وصف للأنواع المختلفة من بحوث ودراسات التغيير والتطوير التنظيمي، وبيان موقع الدراسة الحالية منها:

أولاً - تصنيف البحوث في مجال التغيير والتطوير التنظيمي وفقاً لمستوى التحليل المستخدم. يمكن تصنيف البحوث وفقاً لهذا المعيار إلى أربع مجموعات: تمثل المجموعة الأولى الكتابات التي تناولت عملية التغيير المؤسسي. واستندت هذه البحوث إلى مفاهيم وافتراسات النظرية المؤسسية Institutional Theory واهتمت بدراسة ظاهرة التغيير التنظيمي على مستوى مجتمع المنظمات أو المجال التنظيمي Organizational Field. ويمثل هذا الاتجاه حصيلة المعرفة التي نشرت في مؤتمر النظرية المؤسسية والتغيير التنظيمي (Dacin, et al., 2002). أما المجموعة الثانية فتمثل الكتابات التي تناولت عملية التغيير التنظيمي على مستوى المنظمة كوحدة للتحليل. واستهدفت هذه الدراسات الكشف عن محددات التغيير ومعرفة أسبابه ووصف مراحله والتعرف على نتائجه. ويمثل هذا الاتجاه مجموعة الدراسات التي قام بمسحها (Armenakis & Bedeian, 1990).

واهتمت المجموعة الثالثة بدراسة عمليات التغيير التنظيمي على مستوى جماعة و فرق العمل. ويتصف هذا النوع من الدراسات بالندرة النسبية مقارنة بالدراسات التي أجريت على مستوى المنظمة ككل. وغالبًا ما يهتم هذا النوع من البحوث بالتعرف على آليات تغيير فرق العمل والجماعات، وكيفية قيادة التغيير عند هذا المستوى. ومن أمثلة هذه البحوث دراسة (Lovelace, Shapiro, Weingart, 2001) ودراسة (Okhuysen, 2001) وأخيرًا، اهتمت المجموعة الرابعة بدراسة التغيير التنظيمي على مستوى الفرد، وذلك من حيث التعرف على العوامل السلوكية والنفسية للفرد كمحددات لمدى نجاح أو فشل أو مقاومة عملية التغيير في المنظمات (Siegal, Church, and Javitch, 1996)، وكذلك التعرف على آليات ممارسة التغيير على مستوى الفرد ذاته فيما يتعلق بمهاراته ومعارفه واتجاهاته النفسية (Pasmore and Fagans, 1992; Latham, 2002).

ومن الجدير بالذكر أن الدراسة الحالية تسعى لتحقيق التكامل بين ثلاثة مستويات للتحليل هي: الفرد والجماعة والمنظمة ككل. فهي تهتم بالتعرف على الخصائص الإبداعية لدى القيادات الإدارية (مستوى الفرد) وكذلك خصائص السياق التنظيمي السائد في المنظمة (مستوى المنظمة) ودراسة أثر كل منها في محتوى ومستوى التغيير التنظيمي (الفرد/الجماعة/المنظمة).

ثانيًا - تصنيف البحوث في مجال التغيير التنظيمي وفقًا للمنهج المستخدم. ويمكن تصنيف البحوث وفقًا لهذا المعيار إلى ثلاث مجموعات (Pool, Van de Ven, Dooly, and Holmes, 2002) تمثل المجموعة الأولى البحوث المسحية عبر القطاعات، وهي البحوث التي تعتمد على بيانات تم الحصول عليها بشكل متزامن عن محاولات التغيير التنظيمي في عدد من المنظمات، وذلك بغرض تفسير التباين في المتغيرات المستقلة والتابعة التي تم قياسها خلال نفس الفترة الزمنية. وغالبًا ما تعتمد هذه البحوث على قوائم الاستقصاء والمقابلات الشخصية كوسائل لتجميع البيانات. وتمثل المجموعة الثانية بحوث البيانات التجميعية، وهي البحوث التي تهتم بتجميع وتحليل بيانات

تصف قياسات متكررة للمتغيرات المستقلة والتابعة المتعلقة بالتغيير التنظيمى فى عدد من المنظمات عبر فترات زمنية متتامة ومتعاقبة؛ وذلك بغرض اختبار العلاقات السببية بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة بطريقة أكثر صدقاً وثباتاً. أما المجموعة الثالثة فهى تمثل بحوث العملية، وهى البحوث التى تركز على تتبع ورصد أحداث التغيير التنظيمى خلال فترة زمنية مستمرة ومتصلة تحدث خلالها عملية التغيير، وذلك بغرض فهم آلية التغيير التنظيمى خلال هذه الفترة. وتعتبر هذه المنهجية أكثر شمولاً وصدقاً من غيرها، إلا أنها تحتاج إلى جهد بحثى مكثف لفترة زمنية طويلة نسبياً حتى يمكن رصد أحداث التغيير بالقدر اللازم من الشمولية.

وتجدر الإشارة إلى أن الدراسة الحالية سوف تعتمد على منهجية البحوث المسحية عبر القطاعات (المنظمات)؛ وذلك نظراً لطبيعة المتغيرات التى تهتم الدراسة بالتعرف على آثارها (القدرات الإبداعية للمديرين، وخصائص السياق التنظيمى) وهى متغيرات يصعب رصدها بشكل حركى وغالباً ما يتم قياسها باستخدام قوائم استقصاء ومقابلات شخصية مقننة (Glick et al., 1990).

ثالثاً - تصنيف البحوث فى مجال التغيير التنظيمى على حسب نوع البيانات وأساليب تحليلها. ويمكن تصنيف البحوث وفقاً لهذا المعيار إلى نوعين: يشمل النوع الأول البحوث التى تعتمد على التحليل الكمى، وهى بحوث تجريبية تعتمد على تجميع بيانات كمية أولية وثانوية، وتحليلها باستخدام المعادلات والنماذج الإحصائية المناسبة بغرض اختبار علاقات والتوصل إلى النتائج. أما النوع الثانى فيشمل البحوث التى تعتمد على التحليل الكيفى، وهى بحوث تركز على دراسة الحالات العملية بغرض تتبع ووصف مراحل عملية التغيير فى منظمة معينة أو عدد محدود جداً من المنظمات لأغراض المقارنة. ولقد أسهم كلا النوعين من البحوث بنفس القدر فى توفير حصيلة من المعرفة كان لها عظيم الأثر فى نمو مجال التغيير التنظيمى كمجال مستقل و متميز للدراسة.

أثر القدرات الإبداعية للمديرين والسباق التنظيمي على مستوى ومحتوى تطوير للمنظمات السعودية

وتعتبر الدراسة الحالية من الدراسات التجريبية التي تعتمد على كلا النوعين من التحليل (الكمي والكيفي) فهي تعتمد على التحليل الإحصائي لبيانات تم جمعها باستخدام قوائم استقصاء ومقابلات شخصية مقننة تم إعدادها مسبقاً. والهدف من التحليل الإحصائي للبيانات هو اختبار مجموعة من الفروض النظرية تجريبياً. كما أنها لا تتجاهل التحليل الكيفي؛ لأنها تعتمد في تفسير النتائج النهائية للبحث على تحليل محتوى إجابات عدد من الأسئلة المفتوحة التي تصف طبيعة عمليات التطوير التنظيمي في المنظمات محل الدراسة.

رابعاً - تصنيف البحوث في مجال التغيير التنظيمي على حسب الفرض من البحث. ويمكن تصنيف البحوث وفقاً لهذا المعيار إلى ثلاثة أنواع من البحوث قدمها (Dacin et al., 2002) ويشمل النوع الأول البحوث التي اهتمت بالكشف عن مصادر أو محركات التغيير. واهتمت هذه البحوث بمناقشة الضغوط الوظيفية والفنية والاجتماعية والسياسية التي تدفع المنظمات إلى عملية التغيير. ويحتوي النوع الثاني على البحوث التي تناولت كيفية بدء أعضاء المنظمة واستجاباتهم لعملية التغيير، وذلك من خلال رصد الآثار السلوكية والاتجاهات النفسية والتفسيرات المصاحبة لعملية التغيير التنظيمي. وأخيراً، ركز النوع الثالث على البحوث التي اهتمت بالتغيير كعملية. وذلك بفرض الكشف عن آلية ومراحل تنفيذ عملية التغيير والتطوير في المنظمات.

وتتنمى الدراسة الحالية إلى النوع الأول من البحوث. فهي تعتبر محاولة لإلقاء مزيد من الضوء على محددات عمليات التغيير والتطوير التنظيمي وذلك من خلال التعرف على مستوياته ومحتوياته، مع الأخذ في الحسبان متغيرات السياق التنظيمي التي تعكس خصائص البيئة الداخلية للمنظمات محل الدراسة.

خامساً - تصنيف البحوث في مجال التغيير التنظيمي وفقاً للمدى الزمني للتغيير. ويمكن التمييز بين نوعين من البحوث وفقاً لهذا المعيار هما: النوع الأول:

ويهتم بدراسة التغيير الإستراتيجي الطويل الأجل. وغالبًا ما يسعى هذا النوع من البحوث إلى التعرف على المحددات البيئية والتنظيمية والإدارية للتغيير الإستراتيجي والتعرف على تأثيره في أداء المنظمات (Palmer & Dunford, 2002) والنوع الثاني: ويتناول البحوث التي تهتم بدراسة التغيير القصير الأجل. ويسعى هذا النوع من البحوث إلى وضع نماذج وصفية لمحددات التغيير في المنظمات مع التركيز على دور قيادة المنظمات في بدء وقيادة عملية التغيير في الأجل القصير (Hall, 2002; Wright and Kitay, 2002).

وتتناول الدراسة الحالية كلا النوعين من التغيير (الإستراتيجي، والقصير الأجل) على الرغم من الاعتراف بتفاوت العوامل المسببة لكل من هما واختلاف الأثر الذي يمكن أن يحدثه كل من هما في أداء المنظمة. والسبب وراء عدم التمييز بين كلا النوعين من التغيير في الدراسة الحالية هو أن أدبيات التغيير التنظيمي لم تقدم بعد إطارًا فكريًا مستقرًا لوصف وتفسير الاختلافات بينهما، وذلك على الرغم من كثرة التعاريف والمفاهيم والتفسيرات التي قدمت لكل منهما بشكل مستقل عن الآخر (Grant, Wailes, Michelson, Brewer and Hall, 2002).

سادسًا - تصنيف البحوث في مجال التغيير التنظيمي على حسب طبيعة ومحتوى البحث. يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من البحوث وفقًا لهذا المعيار هي: (١) البحوث المسحية Review Research: هي تلك التي يتم إجراؤها بفرض مسح أدبيات التغيير التنظيمي والدراسات السابقة في المجال بفرض التوصل إلى أبعاد ومحاور لتصنيفها وتقييمها، ووضع فروض نظرية يمكن اختبارها في بحوث لاحقة (e.g. Amis, Slack, and Hinings, 2002; Rajagoplan et al., 1997; Van de Ven, and Poole, 1995) (٢) البحوث التجريبية Empirical Research: هي التي سبق الإشارة إليها باعتبارها البحوث التي تعتمد على التحليل الكمي لبيانات يتم تجميعها بفرض التعرف على تأثير متغيرات معينة أو اختبار علاقات متوقعة بين متغيرات مرتبطة بالتغيير التنظيمي

(e.g. Karaatz and Moor, 2002; Dutton, Ashford, O'Neill, and Lawrence, 2001) (٢) بحوث تطبيقية Action Research: هي البحوث التي تهدف إلى تقديم حلول لمشكلات واقعية عن طريق إجراء التدخل المناسب من قبل الباحث في المنظمة محل الدراسة واختبار أثر هذا التدخل على أداء المنظمة. ويتضمن النوع الأخير من البحوث مراحل متعارف عليها لتحديد المشكلة، وتخطيط عملية التدخل، والقيام بالتصرفات المناسبة، ثم تقييم أثر هذه التصرفات في جودة وفعالية أداء المنظمة. وقد قاد فكر البحوث التطبيقية (Le-win, 1946) ثم تبعه العديد من الباحثين في مجال التغيير التنظيمي، ومن أمثلة الدراسات المعاصرة التي دعمت هذا التوجه دراسة (Elden & Chisholm, 1993) ودراسة كوجلان (Coghlan, 1994).

وتتنمى الدراسة الحالية إلى نوعية البحوث التجريبية التي تسعى إلى الاختبار التجريبي لعدد من الفروض المتعلقة بتأثير القدرات الإبداعية للمديرين وخصائص السياق التنظيمي في مستوى ومحتوى التغيير في المنظمات محل الدراسة، مع إجراء المسح اللازم لأدبيات التغيير التنظيمي بما يخدم أغراض الدراسة في التوصل للفروض النظرية المزمع اختبارها.

وخلاصة ما سبق أن الدراسة الحالية يمكن وصفها بأنها (١) دراسة تجريبية، (٢) تعتمد على التحليل الكمي والوصفي للبيانات، (٣) باستخدام منهجية البحوث المسحية عبر القطاعات، (٤) بفرض بناء نموذج وصفي لمحددات ومحتوى التغيير التنظيمي، (٥) بنوعيه الإستراتيجي والتشغيلي القصيري الأجل، (٦) واختيار النموذج المقترح باستخدام بيانات تم تجميعها على مستوى كل من الفرد والجماعة والمنظمة ككل.

فروض الدراسة:

يمكن تقسيم فروض الدراسة الحالية وفقاً للنموذج النظري المقترح إلى أربعة مجموعات وذلك على النحو التالي:

أولاً - الفروض المتعلقة بأثر القدرات الإبداعية للمديرين:

تهتم القيادات الإدارية بالمنظمات بعمليات التغيير سواء تلك التي يجب القيام بها كرد فعل للتغيرات البيئية بفرض استغلال الفرص أو تجنب التهديدات، أو تلك التي يتم القيام بها كنتيجة لما لديهم من قيم وطموحات وأهداف. وتعتبر القدرات الإبداعية من أهم العوامل التي تحدد مدى قدرة الفرد على تقديم أفكار جديدة ومبتكرة للتعامل مع المشكلات، كما أن تقديم أفكار جديدة وترويجها وتنفيذها في المنظمات يعتبر هو الأساس في عملية التغيير التنظيمي. وغالباً ما يقوم المديرون بتقديم أفكار جديدة ووضع إجراءات مستحدثة واقتراح تصرفات مبتكرة بفرض زيادة الفعالية وتحسين الكفاءة والحصول على نصيب أكبر من السوق (Glick et al., 1990). ولقد أظهرت العديد من الدراسات التنظيمية (Meyer and Goes, 1988; Gupta & Govindarajan, 1984) أن خصائص القيادات الإدارية بالمنظمات تعتبر محدداً هاماً لنوعية ومدى فعالية التغيير التنظيمي.

وتوصل (Amis, Slack, and Hinings, 2002) إلى وجود علاقة طردية بين مدى نجاح محاولات التغيير التنظيمي، ومدى توافر هيكل للقيم Value Structure لدى العاملين بالمنظمة يتوافق مع طبيعة التغيير المزمع القيام به. كما يرى (Tsoukas and Chia, 2002) أن التغيير يعتبر شيئاً كامناً في التصرفات البشرية، وأن المنظمات تعتبر مواقع تحتوى باستمرار على تصرفات بشرية، ولذلك فإن دور الفرد في تحريك عمليات التغيير بالمنظمة يعتبر دوراً حيوياً وهاماً جداً في المنظمات المعاصرة.

ويشير استقراء الدراسات السابقة إلى عدم وجود اتفاق بشأن نوعية الخصائص الفردية للمديرين التي يمكن أن تؤثر في محتوى ونواتج التغيير التنظيمي. كما توجد أيضاً نتائج متباينة بين الدراسات السابقة بشأن كيفية تأثير هذه الخصائص على محتوى ونواتج التغيير التنظيمي. فقد أظهرت دراسة (Rajagoplan & Spreitzer, 1997) أن عمر وفترة خدمة القيادات الإدارية العليا بالمنظمات لها تأثير عكسي في احتمال القيام بعمليات التغيير، في حين أن

التغيير في عضوية مجلس الإدارة، وسلوك البحث عن المعلومات، وطريقة التفكير، وإدراك الحاجة للتغيير لها تأثير طردى في احتمال القيام بالتغيير، وأيضاً هي قوة واتجاه التغيير الذى يتم القيام به. كما تشير نفس الدراسة إلى أن القدرات المعرفية للمديرين تلعب دوراً حيوياً في العلاقة بين الظروف التنظيمية والتغيرات الإستراتيجية التى يقومون بها. فقرار القيام بعملية التغيير من عدمه، غالباً ما يتأثر بطريقة إدراك وتفسير المديرين لخصائص الظروف التنظيمية التى يعملون فيها أكثر مما يتأثر بالعوامل الموضوعية المباشرة مثل ظروف الطلب والمنافسة وغيرها.

وفي مسح حديث لأدبيات التغيير التنظيمي أشارت دراسة (Kraatz & Moore, 2002) إلى أن بحوث التغيير والتطوير التنظيمي قد تجاهلت أو قللت من أهمية الدور الذى يمكن أن تلعبه القيادات الإدارية بالمنظمات فى بدء وتوجيه عملية التغيير التنظيمي، وركزت بدلاً من ذلك على أمور أخرى متعلقة بالخلل فى الهيكل التنظيمي، وأثر العوامل البيئية والقوى السوقية، واعتمادية الموارد بين المنظمات.

فضلاً عن ذلك، قدم (Wong-Mingji and Millette, 2002) مؤخراً نظرية جديدة فى التغيير التنظيمي أطلق عليها In-Theory أشار فيها بوضوح إلى أن القدرات الإبداعية للمديرين تعتبر من أهم محددات التغيير التنظيمي. فالتغيير التنظيمي وفقاً لهذه النظرية يعتبر دالة فى محاولات القضاء على التوتر التنظيمي الناتج عن التفاعل بين الابتكارات التى يقدمها المديرون والجمود التنظيمي الناتج عن عوامل أخرى داخلية وخارجية. وأشار ونج - منجيجي وميليت إلى أن الإدارة العليا للمنظمات غالباً ما تكون هى مصدر الابتكارات أو الجمود التنظيمي، فى حين أن المستويات التنظيمية الأقل غالباً ما تكون مصدراً لمقاومة التغيير. كما أن الابتكارات أو الجمود التنظيمي يتوقفان إلى حد كبير على القدرات المعرفية والإبداعية للإدارة العليا. وأشارت الدراسة أيضاً إلى أن الرؤية المستقبلية، ونمط القيادة، والممارسة الإدارية، والثقافة التنظيمية، والإبداع الفردى تعتبر من أهم المحركات الداخلية لتقديم الابتكارات التنظيمية.

وعلى الرغم من أن نظرية In-theory لم تختبر تجريبياً بعد نظراً لحدوثها النسبية، إلا أنها قد أضافت بعداً جديداً إلى أدبيات التغيير التنظيمي وهو البعد المتعلق بأثر القدرات العقلية والمعرفية للعنصر البشري على عمليات بدء وتوجيه التغيير داخل المنظمات. ولذلك فإن الدراسة الحالية تعتبر محاولة رائدة في تقديم فروض تتعلق باختبار أثر القدرات الإبداعية للمديرين على مستوى ومحتوى عمليات التغيير التنظيمي.

وتتوقع الدراسة الحالية أنه كلما زادت القدرات الإبداعية لدى القيادات الإدارية بالمنظمة؛ زاد احتمال القيام بعملية التغيير التنظيمي، كما زاد احتمال أن يشمل التغيير أكثر من مستوى في نفس الوقت. فالتفكير الإبداعي يتطلب بالضرورة النظرة الشمولية والعمومية في التفكير وذلك بخلاف التفكير التحليلي الذي يستلزم النظرة الجزئية والاهتمام بالتفاصيل (Robbins, 2001). وبالمثل فإن الدراسة الحالية تتوقع أنه كلما زادت القدرات الإبداعية لدى القيادات الإدارية بالمنظمة؛ زاد احتمال أن يحتوي التغيير التنظيمي على كل من الجوانب المتعلقة بتصميم المنظمة، وكذلك الجوانب الأخرى غير المتعلقة بالتصميم التنظيمي مثل الأهداف والأداء وتنمية الأفراد وغيرها.

ويمكن في هذا الصدد صياغة الفروض التالية:

١-١ كلما زادت القدرات الإبداعية للمديرين شمل التغيير التنظيمي أكثر من مستوى للتغيير.

٢-١ كلما زادت القدرات الإبداعية للمديرين تناول التغيير التنظيمي كلاً من الجوانب المتعلقة بالتصميم التنظيمي وكذلك الجوانب الأخرى غير المتعلقة بالتصميم التنظيمي.

ثانياً - الفروض المتعلقة بأثر السياق التنظيمي:

يعبر السياق التنظيمي عن العوامل والظروف الموجود في البيئة الداخلية للمنظمات، وقد يمتد تعريف السياق التنظيمي ليشمل أيضاً متغيرات تنتمي إلى البيئة الخارجية التي تعمل فيها المنظمات مثل الضوابط الحكومية، والتطورات التكنولوجية، وقوى المنافسة في السوق وغيرها. أما العوامل الداخلية فهي غالباً ما تشمل درجة التخصص، ودرجة توافر الموارد، وخبرات التغيير السابقة التي مرت بها المنظمة. وغالباً ما تهتم دراسات التغيير التنظيمي بالتعرف على مدى استجابة المنظمات للتغيرات في عناصر البيئة الداخلية والخارجية.

ولقد تنوعت متغيرات السياق التنظيمي في الدراسات السابقة لتشمل عوامل مثل الضوابط الحكومية الجديدة، وضيوط المنافسة (Meyer, Brooks, and Goes, 1990)، وتسهيل الإجراءات، وحجم وعمر المنظمة، وخبرات التغيير السابقة (Kelly & Ambergey, 1991)، والتطورات التكنولوجية المتعلقة بسرعة معالجة البيانات (Havaman, 1992) كما أوردت بعض الدراسات متغيرات أخرى للسياق التنظيمي مثل: درجة التخصص، ودرجة المهنية، واتجاهات الإدارة نحو التغيير، وأقدمية الإدارة، ومدى توافر المعرفة الفنية، وحجم الموارد المتاحة (Damanpour, 1991)، فضلاً عن متغيرات تصف رسالة المنظمة، وحجم المنظمة، ونوع التكنولوجيا، ودرجة تعقد الهيكل التنظيمي، ومدى إدراك الحاجة للتغيير (Gresov, Haveman, and Oliva, 1993) والتوجه الإستراتيجي، والجمود التنظيمي، والأداء المدرك بواسطة الإدارة العليا (Sestry, 1997). وفي دراسة (Glick et al., 1990) للعلاقة بين التغيير التنظيمي والفعالية التنظيمية كانت متغيرات السياق التنظيمي هي: الهيكل، والعمليات، والتكنولوجيا، والإستراتيجية، البيئة، والأداء التنظيمي. ولقد أشارت معظم هذه الدراسات إلى أن نجاح محاولات التغيير التنظيمي تتوقف إلى حد كبير على درجة التوافق بين متغيرات السياق التنظيمي ومحاولات التغيير التي يتم إجراؤها.

وفى دراسة لأثر متغيرات السياق التنظيمى فى عملية التغيير قام (Robertson et al., 1993) بتصنيف متغيرات السياق التنظيمى فى أربع مجموعات هى: الترتيبات التنظيمية (نظام الساعات المرنة، وبرامج الحوافز) والعوامل الاجتماعية (بناء فرق العمل) والتكنولوجى (إعادة تصميم العمل وإثراء الوظائف) والأوضاع المادية (التحول إلى نظام المكاتب المفتوحة). ووجدت الدراسة أن التغيرات فى الترتيبات التنظيمية، والعوامل الاجتماعية لها تأثير إيجابى فى تغيير السلوك الفردى داخل المنظمة. كما توصلت الدراسة إلى أنه يجب النظر إلى التغيير فى الترتيبات التنظيمية باعتبارها نقطة بداية لمجهودات التغيير فى المنظمات وليس نهايتها، كما يجب النظر إلى التغير فى السلوك الفردى باعتباره أحد المتغيرات الوسيطة الهامة فى العلاقة بين الترتيبات التنظيمية ونواتج الأداء التنظيمى.

وأشارت دراسة (Rajagopalan & Spreitzer, 1997) إلى أن متغيرات السياق التنظيمى (الهيكل التنظيمى، ونظم الحوافز، ونظم الرقابة) لا تؤثر بشكل مباشر فى عمليات التغيير التنظيمى فى المنظمات ولكنها تؤثر فى سلوك وتصرفات المديرين (مثل سلوك جمع البيانات، وتشكيل فرق العمل، وتحديد الأهداف) والتي تؤدى بدورها إلى إحداث عمليات التغيير المطلوبة داخل المنظمة.

واختبرت دراسة (Kraatz & Moor, 2002) أثر متغيرات السياق التنظيمى (التكنولوجى، وعلاقات الاعتمادية الخارجية، ومدى توافر الموارد المالية، وتغيير الإدارة العليا) على مدى احتمال قيام المنظمات بعمليات التغيير. وتوصلت الدراسة إلى أن هذه المتغيرات لها تأثير قوى فى توجيه عمليات التغيير فى المنظمات. فالمنظمات تكون أكثر قابلية للتغيير فى حالات التغيير التكنولوجى، وتغيير علاقات الاعتمادية الخارجية، ونقص الموارد المالية، وتغيير القيادات الإدارية العليا بها.

وتشير الدراسة المسحية التى أجراها (Pettigrew, et al., 2001) إلى أن معظم الدراسات التى قام بمسحها تعطى اهتماماً كبيراً لدور السياق التنظيمى فى تحليل

عمليات التغيير داخل المنظمات. وبخلاف ما توصل إليه (Rajagopalan & Spreit, 1997) يرى بتجرو وزملاؤه أن متغيرات السياق لا تعتبر مجرد محرك لعملية التغيير داخل المنظمات، ولكنها تمثل تربيئات وعلاقات بين الهياكل والعمليات يقوم المديرون من خلال إدراكها وفهمها بإجراء التغييرات التنظيمية المناسبة.

مما سبق يتضح أهمية متغيرات السياق التنظيمي في فهم مبررات ومحتوى عمليات التغيير في المنظمات. ونظراً لعدم وجود اتفاق بين الباحثين حول متغيرات السياق التنظيمي التي من المحتمل أن تكون أكثر تأثيراً من غيرها في عمليات التغيير داخل المنظمات، فإن الدراسة الحالية سوف تعتمد على مجموعة من متغيرات السياق التنظيمي تم التوصل إلى معظمها من خلال دراسات تشخيص الأوضاع التنظيمية الداخلية (Nadler & Tushman, 1990) وهي متغيرات تصف: الأهداف، والهيكل، والقيادة، والعلاقات الداخلية، ونظم الحوافز، وتسهيلات العمل، والاتجاه نحو التغيير، بالإضافة إلى الاتصال، وصنع القرارات.

وتتوقع الدراسة الحالية أن مدى جودة أبعاد السياق التنظيمي كما يدركها مديرو المنظمات تؤثر إلى حد كبير في تحديد مستوى ومحتوى عمليات التطوير التنظيمي. وذلك على النحو الذي يتضح في الفروض التالية:

١-٢ كلما قلت جودة عناصر السياق التنظيمي؛ زاد احتمال القيام بالتطوير التنظيمي على مستوى المنظمة ككل.

٢-٢ كلما قلت جودة عناصر السياق التنظيمي؛ زاد احتمال القيام بالتطوير التنظيمي على مستوى جماعة العمل.

٣-٢ كلما قلت جودة عناصر السياق التنظيمي؛ زاد احتمال القيام بالتطوير التنظيمي على مستوى الفرد.

٤-٢ كلما قلت جودة عناصر السياق التنظيمي؛ زادت ممارسات التطوير التنظيمي المتعلقة بالتصميم التنظيمي.

٢-٥ كلما قلت جودة عناصر السياق التنظيمى؛ زادت ممارسات التطوير التنظيمى المتعلقة بالمجالات الأخرى غير التصميم التنظيمى.

ثالثاً - الفروض المتعلقة بأثر مستوى التغيير التنظيمى؛

قام (Field & House, 1995) بتصنيف مستويات التغيير التنظيمى فى المنظمات إلى ثلاثة مستويات أساسية هى: (١) مستوى المنظمة ككل؛ يشمل عمليات التغيير فى رسالة المنظمة، والقيام بإجراء استطلاعات رأى العاملين، ووضع نظم مشاركة الأرباح والمكاسب لتحفيز العاملين، بالإضافة إلى تطبيق برامج إعادة الجودة الشاملة، وتخفيض حجم العمالة، وإعادة الهيكلة، وتنمية المسار الوظيفى، والتطوير التنظيمى وغيرها. (٢) مستوى جماعة أو فريق العمل؛ يشمل عمليات التغيير فى بناء وتشكيل فرق العمل، وقياس اتجاهات أعضاء فرق العمل، وتحليل القوى المؤيدة والمعارضة لعملية التغيير، ودوائر الجودة، والتدريب الجماعى، والمشاركة فى صنع القرارات. (٣) مستوى الفرد؛ يحتوى على عمليات التغيير فى القدرات والمهارات الفردية، والتدوير الوظيفى، وتخطيط المسار الوظيفى للفرد فى المنظمة.

وتتوقع الدراسة الحالية وجود نوع من التوافق بين مستوى التغيير ومحتوى التغيير فى المنظمات. فالتغيير على مستوى المنظمة ككل غالباً ما يتوقع أن يشمل تغييراً فى الأبعاد الخاصة بالتصميم التنظيمى، فى حين أن التغيير على مستوى جماعة العمل ومستوى الفرد من المتوقع أن يؤدى إلى تغيير فى الجوانب الأخرى غير المتعلقة بالتصميم التنظيمى، وذلك كما يتضح من الفروض التالية:

٣-١ كلما كان التغيير المستهدف على مستوى المنظمة ككل؛ أدى ذلك إلى تغيير فى الجوانب المتعلقة بالتصميم التنظيمى.

٣-٢ كلما كان التغيير المستهدف على مستوى جماعة العمل أو مستوى الفرد؛ أدى ذلك إلى تغيير فى الجوانب الأخرى غير المتعلقة بالتصميم التنظيمى.

رابعاً - الفروض المتعلقة بالفروق بين المنظمات الحكومية والمنظمات الخاصة،

تشير البحوث والدراسات (Casile & Davis-Blake, 2002) إلى وجود اختلافات بين المنظمات الحكومية والمنظمات الخاصة في مدى سرعة استجاباتها للتغيرات في البيئة المحيطة. فالمنظمات الخاصة تعتبر أسرع استجابة وقابلية للتغيير من المنظمات الحكومية. ويرجع ذلك إلى أن المنظمات الخاصة غالباً ما تحكمها اعتبارات السوق والرغبة في إرضاء المستهلك، والتكيف مع تحركات المنافسين. أما المنظمات الحكومية فإن مخرجاتها لا يتم تقييمها بواسطة عملائها، ولا توجد معايير واضحة لتقييم جودة ما تقدمه من خدمات، كما أن البيئة التي تعمل فيها المنظمات الحكومية غالباً ما تتصف بقدر أكبر من الاستقرار مقارنة ببيئة منظمات الأعمال؛ مما يجعل معدلات التغيير في المنظمات الحكومية أقل نسبياً منه في منظمات الأعمال.

ولأن المنظمات الحكومية غالباً ما تكون مقيدة بقوانين ونظم وإجراءات تقوم بوضعها جهات تشريعية أو كيانات تنظيمية أعلى من مستوى المنظمة مثل مجلس الشورى والوزارات ووزارة الخدمة المدنية وغيرها، فإن الرغبة في التغيير من داخل المنظمات نفسها غالباً ما تكون أقل منها مقارنة بمنظمات الأعمال الخاصة. كما أن اعتياد العمل الروتيني في المنظمات الحكومية غالباً ما يجعل المديرين أقل قدرة على الإبداع والابتكار مقارنة بالمنظمات الخاصة. فالبيئة المتغيرة التي تعمل فيها منظمات الأعمال وارتفاع درجة المنافسة في السوق والحرص على إرضاء العميل باستمرار يجعل من المهم بمكان وجود رغبة في التغيير والتطوير، وأيضاً يفرض على المديرين نمط للتفكير يميل إلى الإبداع والابتكار، ويمزج لديهم القدرة على حل المشكلات بطرق جديدة وأساليب مبتكرة.

ونظراً للمرونة الداخلية في منظمات الأعمال الخاصة مقارنة بالمنظمات الحكومية، فمن المتوقع أن تكون عمليات التغيير في منظمات الأعمال أكثر شمولاً من تلك التي غالباً ما تشهدها المنظمات الحكومية. وقد أشار (Daft, 1999) إلى

أن إحدى الشركات الصناعية الأمريكية قد غيرت من هيكلها التنظيمي وما يتبعه من نظم عمل وإجراءات (٢٤) مرة خلال أربع سنوات لكي تظل الشركة في حالة تكيف مع البيئة الخارجية، وهو أمر لا يحدث غالباً في المنظمات الحكومية.

ولذلك فإنه من المتوقع في الدراسة الحالية أن تكون القدرات الإبداعية لدى المديرين في المنظمات الخاصة أعلى منها في المنظمات الحكومية، كما أن متغيرات السياق التنظيمي في المنظمات الخاصة تكون أفضل نسبياً من تلك السائدة في المنظمات الحكومية. فضلاً عن ذلك، فإنه من المتوقع أن تكون عمليات التغيير التنظيمي في المنظمات الخاصة أكثر شمولاً من حيث المستويات الإدارية والمحتوى مقارنة بالمنظمات الحكومية وذلك على النحو الذي يرد في الفروض التالية:

١-٤ من المتوقع زيادة القدرات الإبداعية لدى المديرين في المنظمات الخاصة عن تلك المتوافرة لدى المديرين في المنظمات الحكومية.

٢-٤ من المتوقع أن يشمل التغيير في المنظمات الخاصة مستويات أكثر من تلك التي يشملها التغيير في المنظمات الحكومية.

٣-٤ من المتوقع أن يشمل التغيير في المنظمات الخاصة محتويات أكثر من تلك التي يشملها التغيير في المنظمات الحكومية.

٤-٤ من المتوقع أن تكون متغيرات السياق التنظيمي وظروف العمل في المنظمات الخاصة أفضل منها في المنظمات الحكومية.

النموذج النظري للدراسة:

اعتماداً على الفروض التي تم التوصل إليها من مسح الدراسات السابقة ومراجعة أدبيات التطوير التنظيمي، تسعى الدراسة الحالية إلى اختبار خمسة أنواع من العلاقات هي:

أثر القدرات الإبداعية للمديرين والسياق التنظيمي على مستوى ومحتوى تطوير المنظمات السعودية

١- العلاقة بين درجة توافر القدرات الإبداعية لدى المديرين ومستوى التطوير التنظيمي.

٢- العلاقة بين درجة توافر القدرات الإبداعية لدى المديرين ومحتوى التطوير التنظيمي.

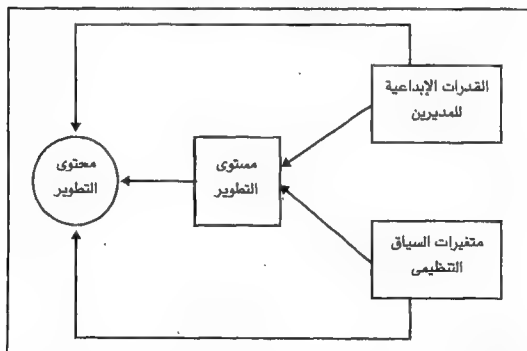
٣- العلاقة بين مدى جودة عناصر السياق التنظيمي ومستوى التطوير التنظيمي.

٤- العلاقة بين مدى جودة عناصر السياق التنظيمي ومحتوى التطوير التنظيمي.

٥- العلاقة بين مستوى التطوير التنظيمي ومحتوى التطوير التنظيمي.

ويمكن التعبير عن هذه العلاقات في (شكل ١) الذي يصف النموذج النظري المقترح للدراسة.

شكل رقم (١)
النموذج النظري المقترح للدراسة



متغيرات الدراسة وأساليب قياسها:

أولاً - المتغيرات المستقلة،

يمكن تصنيف المتغيرات المستقلة في الدراسة الحالية إلى مجموعتين: تضم المجموعة الأولى متغيراً يصف القدرات الإبداعية للمديرين، وتحتوى المجموعة الثانية على متغيرات تصف السياق التنظيمى الذى تعمل فيه المنظمات محل الدراسة. وفيما يلى وصف للمتغيرات المستقلة وبيان لكيفية قياسها.

١- **القدرات الإبداعية للمديرين:** يصف هذا المتغير مدى القدرات الإبداعية والابتكارية المتوافرة لدى المديرين. وتعرف القدرات الإبداعية بأنها مدى قدرة الفرد على تقديم أفكار جديدة و مبتكرة لم يصل إليها أحد من قبل للتعامل مع موقف أو مشكلة معين (Proctor, 1999). ولقد تم قياس هذا المتغير باستخدام قائمة الاستقصاء التى قدمها (Field & House, 1995: 194-197) وقام مسلم (٢٠٠٢) بترجمتها إلى العربية وإجراء بعض التعديلات عليها؛ لكى تتناسب مع ظروف وخصائص المنظمات فى البيئة العربية، وهى تعديلات لا تخل بالخصائص السيسيوميتريه للمقياس (ملحق رقم ١).

٢- **متغيرات السياق التنظيمى:** تتضمن هذه المجموعة المتغيرات التى تصف خصائص البيئة الداخلية للمنظمات. وتحتوى على تسعة متغيرات أساسية فيما يلى تعريف ووصف كل منها:

- **الأهداف:** مدى وضوح أهداف المنظمة، ومدى الاتفاق بين أعضاء المنظمة عليها، وعلى ترتيب أولويتها وكيفية تحقيقها.

- **الهيكل:** مدى مرونة الهيكل التنظيمى للمنظمة، وقدرته على تحقيق الأهداف، واعتماده على أسس موضوعية لتقسيم العمل، ومدى ملائمة التصميم الداخلى للهيكل مع ظروف العمل وطبيعة المهام المطلوب إنجازها.

- القيادة: مدى تدعيم الرئيس المباشر للمجهودات التي يبذلها الرؤوسون، ونمط القيادة المستخدم، وقدرة القائد على تحقيق الأهداف، وقيادة فرق العمل بطريقة فعالة.
- العلاقات: مدى انسجام علاقات العمل في المنظمة، ومدى تماسك جماعات العمل الداخلية، و مدى وجود صراع ونزاع داخل وبين جماعات العمل بالمنظمة.
- الحوافز: فرص التقدم والنمو الوظيفي التي تتيحها المنظمة، ومدى عدالة نظم الأجور والحوافز بها، ومدى توافر نظم حوافز يمكن أن تثير حماس ودافعية العاملين.
- تسهيلات العمل: مدى تقديم الرؤساء لأفكار تساعد الرؤوسين على إنجاز أنشطة العمل، ومدى توافر المعلومات التي يحتاج إليها كل فرد في عمله، ومدى التعاون بين الوحدات التنظيمية المختلفة، فضلاً عن مدى توافر الموارد المادية والإمكانات اللازمة لممارسة أنشطة العمل.
- الاتجاهات نحو التغيير: المناخ العام في المنظمة من حيث مدى مقاومة للتغيير والتطوير في سياسات وإجراءات العمل، ومدى توجه الإدارة العليا نحو التطوير المستمر، ودعمها له.
- الاتصال: مدى يسر وسهولة نقل المعلومات بين الأفراد والوحدات التنظيمية المختلفة داخل المنظمة، ومدى معرفة الرؤساء للمشكلات التي يواجهها الرؤوسون، ومدى توافر روح الفريق بين العاملين في المنظمة.
- صنع القرارات: مدى مركزية القرارات في المنظمة، ومدى مشاركة المستويات التنظيمية الأقل في صنع القرارات أو توفير المعلومات اللازمة لها، ومدى توجه الإدارة العليا نحو المشاركة في صنع القرارات.

د. على عبدالهادى مسلم

وتم قياس متغيرات السياق التنظيمى باستخدام مقياس نادلر وتوشمان للتشخيص التنظيمى (Nadler & Tushman, 1990) بعد أن قام الباحث بترجمته إلى العربية، وإجراء بعض الإضافات عليه لى يتصف بالشمولية المطلوبة لوصف أبعاد السياق التنظيمى فى المنظمات العربية. فقد احتوى مقياس نادلر وتوشمان على سبعة أبعاد فقط هى: الأهداف والهيكل والقيادة والملاقات والحوافز وتسهيلات العمل والاتجاهات النفسية نحو التغيير. وقام الباحث بإضافة المقاييس التى تصف المتغيرين الأخيرين وهما الاتصال وصنع القرارات. واعتمد بناء المقاييس التى تصف هذين المتغيرين على دراسة متعمقة لأدبيات الاتصال وصنع القرارات، كما حرص الباحث على استخدام نفس عدد الأبعاد التى استخدمها نادلر وتوشمان (٥ أبعاد لكل متغير) فى وصف المتغيرات الإضافية، وذلك حتى يكون لكل متغير نفس الوزن النسبى فى المقياس الكلى. ويظهر ملحق رقم (٢) مقياس وصف متغيرات السياق التنظيمى المعدل ويحتوى على خمسة وأربعين بنداً.

ثانياً - المتغير الوسيط:

تحتوى الدراسة الحالية على متغير وسيط واحد يصف مستوى التغيير التنظيمى. ويصف هذا المتغير ثلاثة مستويات للتغيير التنظيمى هى: مستوى الفرد، ومستوى الجماعة، ومستوى المنظمة ككل. واعتمدت الدراسة الحالية على المقياس التى قام مسلم (٢٠٠٢) بتقييمه بفرض التعرف على أنشطة التطوير التى يمكن أن تمارسها المنظمات عند هذه المستويات. ويظهر المقياس فى ملحق رقم (٣).

ثالثاً - المتغير التابع:

تحتوى الدراسة الحالية على متغير تابع واحد يصف محتوى عمليات التغيير التنظيمى فى المنظمات محل الدراسة. واعتمد قياس هذا المتغير على قائمة

محتويات التغيير التي قدمها (Glick et al., 1990: 419) وميَّز فيها بين نوعين من محتويات التغيير التنظيمي هما: (١) تغيير في التصميم التنظيمي Design Changes: يشمل التغيير في المجالات المتعلقة بشكل الهيكل التنظيمي، ومسئوليات ومهام الإدارة العليا والمستويات التنظيمية الأخرى، وأساليب تفاعل المنظمة مع الجهات الخارجية، وكذلك التغيير في أساليب التنسيق والاتصال الداخلية. (٢) تغيير في المجالات الأخرى غير التصميم التنظيمي Non Design Changes: يشمل التغيير في أداء المنظمة ككل أو إحدى وحداتها الفرعية، والتغيير في إستراتيجيات وسياسات العمل الداخلية، بالإضافة إلى التغيير في شاغلي المناصب الإدارية العليا بالمنظمة. وقد قام الباحث بصياغتها في عشرة بنود أساسية تصف الخمسة الأولى منها التغيرات في التصميم التنظيمي، وتصف الخمسة التالية التغيرات في المجالات الأخرى غير التصميم التنظيمي، واستخدم في ذلك مقياس ليكارت يتكون من ثلاث نقاط. وتظهر هذه القائمة في ملحق رقم (٤) بعنوان "تجارب التغيير والتطوير".

مجتمع وعينة الدراسة:

يشمل مجتمع الدراسة جميع المنظمات الحكومية والخاصة التي تعمل بالمدن الرئيسية بكل من المنطقة الوسطى، والمنطقة الغربية، والمنطقة الشرقية بالملكة العربية السعودية خلال فترة الدراسة. واحتوت عينة الدراسة على (٥٦) منظمة: (٢٦) منظمة حكومية، و(٣٠) منظمة خاصة يقع معظمها في مدن: الرياض وجدة والدمام والخبر. وقد تم استبعاد (٤) منظمات منها لعدم اكتمال الإجابة عن جميع الأسئلة الواردة في قوائم الاستقصاء. وبذلك شملت العينة النهائية للدراسة (٥٢) منظمة منها (٢٣) منظمة حكومية أو وحدات لمنظمات حكومية، و(٢٩) منظمة خاصة صناعية وتجارية وخدمية.

أساليب تجميع البيانات:

تم تجميع بيانات الدراسة الحالية من خلال قوائم استقصاء تم استيفائها أحياناً في وجود الباحث حيث تولى الإجابة عن أى استفسارات من قبل مفردات العينة بخصوص الأسئلة التي تحتويها القوائم، وفي حالات أخرى ترك الباحث قوائم الاستقصاء مع أحد العاملين بالمنظمة لتوزيعها على مفردات العينة وتجميعها منهم بعد استيفائها. وفي هذه الحالة أرفق الباحث مع قوائم الاستقصاء بياناً يوضح معانى المفاهيم والمفردات التي رأى أنها تحتاج إلى توضيح، وذلك حتى يسهل فهمها بطريقة موحدة بين مفردات عينة الدراسة ككل. واعتمدت الدراسة على أربعة أنواع من قوائم الاستقصاء هي:

(١) **قائمة استقصاء القرارات الإبداعية:** تم توجيه هذه القائمة إلى ثلاثة من القيادات الادارية العليا المشاركة في صنع قرارات التغيير والتطوير بالمنظمة (وفي بعض الحالات تم الاكتفاء بعدد اثنين فقط) وشملت هذه الفئة المتاح من شاغلي المناصب التالية: رئيس الشركة، والمدير الإداري، ومدير الموارد البشرية، ومدير البحث والتطوير في بعض المنظمات (إن وجد)، بالإضافة إلى المدير المالي، ومدير الإنتاج والعمليات وغيرهم ممن ينطبق عليهم وصف الإدارة العليا في المنظمات محل الدراسة.

(٢) **قائمة استقصاء السياق التنظيمي:** تم توجيه هذه القائمة إلى ثلاثة أفراد من فئة الإدارة الوسطى بكل منظمة (وفي بعض الحالات تم الاكتفاء بعدد اثنين فقط). وتضم هذه الفئة شاغلي وظائف مدير إدارة أو رئيس قسم في المنظمات محل الدراسة.

(٣) **قائمة استقصاء مستوى التغيير:** تم توجيه هذه القائمة إلى المدير الإداري أو مدير الموارد البشرية أو المسئول المباشر عن عمليات التطوير الإداري في المنظمة. وبذلك توافرت قائمة واحدة لكل منظمة من المنظمات محل الدراسة.

(٤) قائمة استقصاء محتوى التغيير: تم توجيه هذه القائمة بالمثل إلى المدير الإداري أو مدير الموارد البشرية أو المسئول المباشر عن عمليات التطوير الإداري في المنظمة. وبذلك توافرت أيضاً قائمة واحدة لكل منظمة من المنظمات محل الدراسة.

أساليب معالجة وتحليل البيانات:

اعتمدت الدراسة الحالية في اختبار العلاقات التي يحتويها النموذج النظري المقترح على العديد من أساليب معالجة وتحليل البيانات، مع الأخذ في الاعتبار أن وحدة التحليل المستخدمة في الدراسة هي "المنظمة ككل"، وذلك على النحو التالي:

أولاً - الإحصاء الوصفي: تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي: المتوسط، والانحراف المعياري، والحد الأدنى، والحد الأقصى لكل متغير من متغيرات الدراسة. والفرض من هذا التحليل هو تقديم وصف إحصائي لمتغيرات الدراسة. وكذلك تم حساب مصفوفة الارتباط بين جميع متغيرات الدراسة بفرض التأكد من عدم وجود مشكلة التداخل المركب Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة في حد ذاتها.

ثانياً - تحليل الانحدار: تم حساب معاملات الانحدار البسيط و معاملات الانحدار المتعدد بين العديد من متغيرات الدراسة. فقد تم حساب معامل الانحدار البسيط بين المتغير الذي يصف القدرات الإبداعية لدى المديرين، والمتغيرات التي تصف كلاً من مستوى ومحتوى التطوير التنظيمي كل على حدة. كما تم حساب معامل الانحدار المتعدد بين المتغيرات التي تصف السياق التنظيمي من ناحية، والمتغيرات التي تصف كلاً من مستوى ومحتوى التغيير التنظيمي من ناحية أخرى. وكذلك تم حساب معامل الانحدار المتعدد للعلاقة بين مستويات ومحتوى التطوير التنظيمي.

ثالثاً - اختبارات T-test: تم استخدام اختبارات بفرض معرفة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المتغيرات التي تصف المنظمات الحكومية والمنظمات الخاصة، وذلك فيما يتعلق بكل من: القدرات الإبداعية للمديرين، ومتغيرات السياق التنظيمي، ومستوى التطوير ومحتوى التطوير التنظيمي. واستخدم الباحث ثلاثة مستويات للمعنوية هي: (٠,٠١، ٠,٠٥، ٠,١٠) لاختبار الدلالة الإحصائية للفروق بين المتوسطات في هذين النوعين من المنظمات.

رابعاً - تحليل المحتوى: تم إجراء تحليل محتوى للاستجابات الواردة في قائمة استقصاء "محتوى التغيير التنظيمي". والفرض من تحليل محتوى هذه القائمة هو تصنيف محاولات التغيير إلى: تغيير في التصميم التنظيمي أو تغيير في المجالات الأخرى. وكذلك التوصل إلى أبعاد محددة لوصف محتوى عمليات التغيير في المنظمات محل الدراسة. ولقد ساعد تحليل محتوى هذه القائمة أيضاً في تفسير كثير من نتائج التحليل الإحصائي للبيانات الكمية.

نتائج الدراسة:

نتائج التحليل الوصفي للبيانات واختبار ثبات المقاييس:

يظهر جدول رقم (١) نتائج التحليل الوصفي للبيانات. ويشمل التحليل الوصفي قيم المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لكل متغير من متغيرات الدراسة، كما يظهر أيضاً مصفوفة الارتباط بين جميع المتغيرات.

ويتضح من نتائج التحليل الوصفي للبيانات أن متوسط القدرات الإبداعية لمفردات العينة من المديرين قد بلغ (٨٢,٨١) درجة على مقياس يتكون من (١٤٠) درجة. وهذا يعني أن القدرات الإبداعية لمفردات العينة في مجملها أعلى من المتوسط، وهو يعتبر مؤشراً جيداً لمستوى القدرات الإبداعية لدى المدير السعودي.

أثر القدرات الإبداعية للمديرين والسباق التنظيمي على مستوى ومحتوى تطوير نظم للوظائف السعودية

جدول رقم (١)

نتائج التحليل الوصفي للبيانات وصنوفة الارتباط

المتغير	الوصف الوصفي	مصنوفة الارتباط بين المتغيرات														
		١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١	١٢	١٣	١٤	١٥
١. التغيرات الإبداعية للمديرين	١٨,٠٨٩	١,٠٠٠														
٢. التطوير في التصميم التنظيمي	٣,٤٠٣	١,٥٢٤	١,٠٠٠													
٣. التطوير في الهياكل الأخرى	٣,٣٦٥	١,٤٩٥	٠,٩٦٦	٠,٩٦٦	٠,٩٦٦	٠,٩٦٦	٠,٩٦٦	٠,٩٦٦	٠,٩٦٦	٠,٩٦٦	٠,٩٦٦	٠,٩٦٦	٠,٩٦٦	٠,٩٦٦	٠,٩٦٦	٠,٩٦٦
٤. التطوير على مستوى الإدارة	٩,٧٨٨	٢,٢٥٠	٠,٩٦٦	٠,٩٦٦	٠,٩٦٦	٠,٩٦٦	٠,٩٦٦	٠,٩٦٦	٠,٩٦٦	٠,٩٦٦	٠,٩٦٦	٠,٩٦٦	٠,٩٦٦	٠,٩٦٦	٠,٩٦٦	٠,٩٦٦
٥. التطوير على مستوى الموارد	١٠,٣٢٤	٢,٠٧٤	٠,٩٦٦	٠,٩٦٦	٠,٩٦٦	٠,٩٦٦	٠,٩٦٦	٠,٩٦٦	٠,٩٦٦	٠,٩٦٦	٠,٩٦٦	٠,٩٦٦	٠,٩٦٦	٠,٩٦٦	٠,٩٦٦	٠,٩٦٦
٦. التطوير على مستوى المنظمة	٢,٠١١٩	١,٤٧٣	٠,٩٦٦	٠,٩٦٦	٠,٩٦٦	٠,٩٦٦	٠,٩٦٦	٠,٩٦٦	٠,٩٦٦	٠,٩٦٦	٠,٩٦٦	٠,٩٦٦	٠,٩٦٦	٠,٩٦٦	٠,٩٦٦	٠,٩٦٦
٧. الأهداف	٣,٩١٦	٠,٩١١	٠,٩٦٦	٠,٩٦٦	٠,٩٦٦	٠,٩٦٦	٠,٩٦٦	٠,٩٦٦	٠,٩٦٦	٠,٩٦٦	٠,٩٦٦	٠,٩٦٦	٠,٩٦٦	٠,٩٦٦	٠,٩٦٦	٠,٩٦٦
٨. الهياكل	٣,٢٩٣	٠,٩٦٦	٠,٩٦٦	٠,٩٦٦	٠,٩٦٦	٠,٩٦٦	٠,٩٦٦	٠,٩٦٦	٠,٩٦٦	٠,٩٦٦	٠,٩٦٦	٠,٩٦٦	٠,٩٦٦	٠,٩٦٦	٠,٩٦٦	٠,٩٦٦
٩. القيادة	٣,٤٥٣	٠,٩٦٦	٠,٩٦٦	٠,٩٦٦	٠,٩٦٦	٠,٩٦٦	٠,٩٦٦	٠,٩٦٦	٠,٩٦٦	٠,٩٦٦	٠,٩٦٦	٠,٩٦٦	٠,٩٦٦	٠,٩٦٦	٠,٩٦٦	٠,٩٦٦
١٠. العلاقات	٢,٢٠٥	٠,٩٦٦	٠,٩٦٦	٠,٩٦٦	٠,٩٦٦	٠,٩٦٦	٠,٩٦٦	٠,٩٦٦	٠,٩٦٦	٠,٩٦٦	٠,٩٦٦	٠,٩٦٦	٠,٩٦٦	٠,٩٦٦	٠,٩٦٦	٠,٩٦٦
١١. المواضع	٣,٩١٤	٠,٩٦٦	٠,٩٦٦	٠,٩٦٦	٠,٩٦٦	٠,٩٦٦	٠,٩٦٦	٠,٩٦٦	٠,٩٦٦	٠,٩٦٦	٠,٩٦٦	٠,٩٦٦	٠,٩٦٦	٠,٩٦٦	٠,٩٦٦	٠,٩٦٦
١٢. التسهيلات	٣,٤١٦	٠,٩٦٦	٠,٩٦٦	٠,٩٦٦	٠,٩٦٦	٠,٩٦٦	٠,٩٦٦	٠,٩٦٦	٠,٩٦٦	٠,٩٦٦	٠,٩٦٦	٠,٩٦٦	٠,٩٦٦	٠,٩٦٦	٠,٩٦٦	٠,٩٦٦
١٣. الاتصافات النفسية	٣,٣٢٧	٠,٩٦٦	٠,٩٦٦	٠,٩٦٦	٠,٩٦٦	٠,٩٦٦	٠,٩٦٦	٠,٩٦٦	٠,٩٦٦	٠,٩٦٦	٠,٩٦٦	٠,٩٦٦	٠,٩٦٦	٠,٩٦٦	٠,٩٦٦	٠,٩٦٦
١٤. الاحتمال	٣,٣٨٢	٠,٩٦٦	٠,٩٦٦	٠,٩٦٦	٠,٩٦٦	٠,٩٦٦	٠,٩٦٦	٠,٩٦٦	٠,٩٦٦	٠,٩٦٦	٠,٩٦٦	٠,٩٦٦	٠,٩٦٦	٠,٩٦٦	٠,٩٦٦	٠,٩٦٦
١٥. صنع القرارات	٢,٢٣٩	٠,٩٦٦	٠,٩٦٦	٠,٩٦٦	٠,٩٦٦	٠,٩٦٦	٠,٩٦٦	٠,٩٦٦	٠,٩٦٦	٠,٩٦٦	٠,٩٦٦	٠,٩٦٦	٠,٩٦٦	٠,٩٦٦	٠,٩٦٦	٠,٩٦٦

وتظهر مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة انخفاض معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة بعضها مع بعض حيث بلغ أقل معامل ارتباط (٠,٠٠٤)، في حين بلغ أعلى معامل ارتباط في المصفوفة (٠,٧٩٧)، وتشير هذه النتيجة إلى وجود قدر كبير من الاستقلالية بين المتغيرات المستقلة وعدم وجود مشكلة التداخل المركب Multicollinearity بين هذه المتغيرات مما يعطى قدراً أكبر من الثقة في النتائج.

يوضح الجدول (٢) نتائج اختبار كرونباخ ألفا Chronbach alpha ثبات مقاييس كل من القدرات الإبداعية للمديرين والسياق التنظيمي. فيظهر الجدول معامل ثبات مقياس القدرات الإبداعية للمديرين باعتباره مقياساً عاماً يتكون من (٤٠) بنداً. ويبين الجدول أيضاً معامل ثبات مقياس السياق التنظيمي باعتباره مقياساً شاملاً يتكون من (٤٥) بنداً، وأيضاً معاملات ثبات مقياس السياق التنظيمي بعد تقسيمه إلى الأبعاد التسعة الفرعية الممثلة له، بالإضافة إلى معاملات ثبات مقياس كل بعد من الأبعاد الفرعية كلاً على حدة والتي يتكون كل منها من (٥) بنود.

جدول رقم (٢)
نتائج اختبار كرونباخ ألفا لثبات المقاييس

المقياس	عدد البنود	معامل الثبات ألفا
القدرات الإبداعية للمديرين	٤٠	٠,٥٠٩٥
السياق التنظيمي الشامل	٤٥	٠,٩٦٧١
السياق التنظيمي المجزاء	٩	٠,٩٤٠٧
المقاييس الفرعية للسياق التنظيمي:		
الأهداف	٥	٠,٨٣٩١
الهيكل	٥	٠,٨٦٤٤
القيادة	٥	٠,٨٥٣٤
العلاقات	٥	٠,٧٦٠٧
الحوافز	٥	٠,٧١٨٨
التسهيلات	٥	٠,٨٢٤١
الاتجاهات النفسية	٥	٠,٦٠٢٠
الاتصال	٥	٠,٨٢٣٢
صنع القرارات	٥	٠,٨٣٧٩

أثر القدرات الإبداعية للمديرين والسياق التنظيمي على مستوى محتوى تطوير المنظمات السعودية

ويتضح من الجدول (٢) ارتفاع معاملات ثبات المقاييس بصفة عامة. فقد بلغ معامل ألفا لمقياس السياق التنظيمي الشامل (٠,٩٦)، كما بلغ معامل ألفا للمقياس نفسه بعد تقسيمه إلى الأبعاد التسعة الفرعية حوالى (٠,٩٤)، وهى تعتبر معاملات ثبات مرتفعة نسبياً. وكما يظهر فى الجدول أيضاً بلغ أدنى معامل ثبات لمقاييس السياق التنظيمي الفرعية التى يتكون كل منها من خمسة بنود (٠,٦٠)، فى حين بلغ أعلى معامل لها (٠,٨٦)، وهى تعتبر معاملات ثبات مقبولة فى الدراسات التنظيمية. ورغم أن معامل ألفا لمقياس القدرات الإبداعية للمديرين لم يتعد كثيراً (٠,٥٠)، الأمر الذى استدعى إجراء مزيد من التحليلات، فقد قام الباحث باستخدام أسلوب التحليل العائلى Factor Analysis للوقوف على معاملات تحميل كل بند من بنود المقياس، وقد أظهر هذا التحليل وجود (١٣) عاملاً فرعياً يحتويها المقياس. وباختيار البنود الأكثر تحميلاً على كل بعد تم التوصل إلى (٧) أبعاد مستقلة يظهر بنود كل منها ومعاملات تحميلها فى الجدول (٣).

جدول رقم (٣)
نتائج التحليل العائلى لبنود مقياس القدرات الإبداعية للمديرين

العامل ١		العامل ٢		العامل ٣		العامل ٤		العامل ٥		العامل ٦		العامل ٧	
معامل التحميل	البند	معامل التحميل	البند	معامل التحميل	البند	معامل التحميل	البند	معامل التحميل	البند	معامل التحميل	البند	معامل التحميل	البند
٠,٨٢	٢٣	٠,٦٨	١٨	٠,٦٨	٨	٠,٥٦	٢٩	-٠,٤٩	٣٩	٠,٦٩	٢٨	٠,٦٢	١٥
٠,٧٦	١	٠,٤٨	٢٤	٠,٦٥	٣٧	-٠,٥٠	١٤	٠,٤٩	٣٢	٠,٣٩	٢٢	-٠,٤٧	٦
٠,٧٥	٢٨	٠,٤٠	٤٠	٠,٤٨	٢٠	٠,٤١	١٧	٠,٤٥	١٠	٠,٢٥	٢	٠,٣٦	١٩
٠,٧٤	٣٥			٠,٣٨	٧	٠,٣٩	٢٥	-٠,٣٤	٥				
٠,٧٢	١٢			٠,٣٧	٢٣	٠,٣٥	٣٠						
٠,٦٣	٣٦			٠,٣٥	١٦								
٠,٦٢	٣١												
٠,٦١	٢٢												
٠,٦١	٢١												
٠,٥٩	٢٤												
٠,٥٧	٣												
٠,٥٦	٢٧												
٠,٥٥	١١												
٠,٥٥	١٣												
٠,٤٥	٣٦												
٠,٤٩	٩												

ونظراً لعدم وجود إطار نظري يبرر تقسيم متغير القدرات الإبداعية إلى عوامل فرعية، بالإضافة إلى أن الهدف الأساسي في الدراسة الحالية هو التعرف على العلاقة بين القدرات الإبداعية للمديرين بصفة عامة (دون الدخول في محتوى هذه القدرات) وممارسات التطوير التنظيمي، فقد تم الاعتماد على المقياس كما هو رغم انخفاض معامل ثباته نسبياً مقارنة بمقاييس المتغيرات الأخرى في الدراسة.

نتائج اختبار فروض الدراسة:

اعتماداً على النموذج النظري المقترح في الدراسة، تم صياغة فروض تصف العلاقات المحتملة بين المتغيرات المستقلة : القدرات الإبداعية للمديرين، والسياق التنظيمي، والمتغير الوسيط: مستوى التطوير التنظيمي، والمتغير التابع: محتوى التطوير التنظيمي. وفيما يلي عرض لنتائج التحليل الإحصائي للبيانات واختبار فروض الدراسة:

أولاً - الفروض المتعلقة بأثر القدرات الإبداعية للمديرين:

يظهر الجدول (٤) نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر متغير القدرات الإبداعية للمديرين على مستوى التطوير التنظيمي المستخدم.

ويتضح من الجدول (٤) وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين القدرات الإبداعية للمديرين وممارسات التطوير التنظيمي على مستوى الفرد ($p < 0.10$) وأيضاً على مستوى المنظمة كلها ($p < 0.10$)، في حين أظهرت النتائج وجود علاقة عكسية غير ذات دلالة إحصائية بين القدرات الإبداعية للمديرين وممارسات التطوير التنظيمي على مستوى الجماعة. وتشير النتائج بذلك إلى تأييد الفرض ١-١: كلما زادت القدرات الإبداعية للمديرين شمل التطوير التنظيمي أكثر من مستوى للتغيير. فقد أظهرت النتائج أن القدرات الإبداعية للمديرين قد ارتبطت طردياً بممارسات التطوير التنظيمي عند مستويين مختلفين هما الفرد والمنظمة كلها.

أثر القدرات الإبداعية للمديرين والسياق التنظيمي على مستوى ومحتوى تطوير المنظمات السمعية

جدول رقم (٤)

أثر القدرات الإبداعية للمديرين على مستوى التطوير التنظيمي

المتغير	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري	T	مستوى الدلالة	معامل التحديد R ²
مستوى الفرد: الثابت	٤,٦٣٢	٢,٠١٩	٢,٢٩٤	٠,٠٢٦	
القدرات الإبداعية	٠,٠٦٢	٠,٠٢٤	٢,٦١٢	٠,٠١٢	٠,١٢٠
مستوى الجماعة: الثابت	١١,٥٠٩	٢,٠٣٣	٥,٦٦٢	٠,٠٠٠	
القدرات الإبداعية	٠,٠١٠	٠,٠٢٤	٠,٤٤٠	٠,٦٦٢	٠,٠٠٤
مستوى المنظمة: الثابت	١٢,٢٢٧	٤,١٣٣	٢,٩٥٨	٠,٠٠٥	
القدرات الإبداعية	٠,٠٥٩٣	٠,٠٤٩	١,٩٥٣	٠,٠٥٦	٠,٠٧١

يظهر الجدول (٥) نتائج تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين مدى توافر القدرات الإبداعية للمديرين ومحتوى التطوير التنظيمي.

جدول رقم (٥)

أثر القدرات الإبداعية للمديرين على محتوى التطوير التنظيمي

المتغير	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري	T	مستوى الدلالة	معامل التحديد R ²
التغيير في التصميم التنظيمي: الثابت	٢,٥٦٨	١,٠٠٣	٢,٥٦١	٠,٠١٣	
القدرات الإبداعية	٠,٠١٠	٠,٠١٢	٠,٨٥٣	٠,٣٩٨	٠,٠١٤
التغيير في المجالات الأخرى: الثابت	٣,٧٨٥	٠,٩٨٩	٣,٨٢٧	٠,٠٠٠	
القدرات الإبداعية	٠,٠٠٥	٠,٠١٢	٠,٤٣٤	٠,٦٦٦	٠,٠٠٤

ويتضح من الجدول (٥) عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القدرات الإبداعية للمديرين ومحتوى التطوير التنظيمي. وتدل هذه النتيجة على أن توافر قدرات إبداعية لدى المديرين أو عدم توافرها ليس له علاقة بمحتوى ومضمون عمليات التغيير والتطوير التي تتم في المنظمات، وتشير النتائج بذلك إلى عدم تأييد الفرض ١-٢: كلما زادت القدرات الإبداعية للمديرين تناول التطوير التنظيمي كل الجوانب المتعلقة بالتصميم التنظيمي والجوانب الأخرى في المنظمة. فلم تظهر النتائج وجود أى علاقة ذات دلالة إحصائية في هذا الشأن.

ثانياً - الفروض المتعلقة بأثر السياق التنظيمي،

باستخدام أسلوب الانحدار المتعدد لاختبار العلاقة بين متغيرات السياق التنظيمي ومستوى التطوير التنظيمي، أظهر التحليل الإحصائي وجود نتائج متنوعة. وتظهر الجداول (٦، ٧، و٨) نتائج تحليل الانحدار المتعدد للعلاقة بين متغيرات السياق التنظيمي وممارسات التطوير التنظيمي على مستوى كل من المنظمة، والجماعة، والفرد على التوالي.

جدول رقم (٦)

أثر متغيرات السياق التنظيمي على ممارسات التطوير التنظيمي - مستوى المنظمة

المتغير	معامل الانحدار (B)	الخطأ المعياري	T	مستوى الدلالة
الثابت	٩,٩١٧	٦,٦٦٧	١,٤٨٨	٠,١٤٤
الأهداف	٠,٨٤٠	١,٨٢٩	٠,٤٥٩	٠,٦٤٨
الهيكل	٤,٣٣٤	٢,٤٩٣	١,٧٣٨	٠,٠٨٩
القيادة	٢,٥٦٢-	٢,٣٠٧	١,٥٤٤-	٠,١٣٠
العلاقات	٠,٩٨٧-	٢,٧٦٨	٠,٣٥٦-	٠,٧٢٣
الحوافز	٠,٤٤١-	١,٥٦١	٠,٢٦٧	٠,٧٩١
التسهيلات	٠,٩٧٢	٢,٥٦٤	٠,٣٧٩	٠,٧٠٧
الاتجاهات	٣,٨٧٤	٣,٠٣٦	١,٢٧٦	٠,٢٠٩
الاتصال	٣,٩٢٩-	٣,٤٢٩	١,١٤٦-	٠,٢٥٨
صنع القرارات	١,٩٧٧	٢,٠٨٤	٠,٩٥٨	٠,٣٤٣

ف = ١,٥١٣ مستوى الدلالة ٠,١٧٥ معامل التحديد = ٠,٢٤٥

أثر الفدرات الإبداعية للمديرين والسياس التنظيمي على مستوى ومحتوى تطوير المنظمات السعودية

جدول رقم (٧)

أثر متغيرات السياق التنظيمي على ممارسات التطوير التنظيمي - مستوى الجماعة

المتغير	معامل الانحدار (B)	الخطأ المعياري	T	مستوى الدلالة
الثابت	٨,٨٩٩	٣,٣٣١	٢,٦٧١	٠,٠١١
الأهداف	٠,١٤٦	٠,٩١٤	٠,٠٥١	٠,٩٥٩
الهيكل	٢,٢٩٧	١,٢٤٦	١,٨٤٣	٠,٠٧٢
القيادة	٠,١٩٦	١,١٥٣	٠,١٧٠	٠,٨٦٦
العلاقات	٠,٧٢٠ -	١,٣٨٣	٠,٥٢١ -	٠,٦٠٥
الحوافز	٠,٩٦٨	٠,٨٢٥	١,١٧٤	٠,٢٤٧
التسهيلات	١,٣٢٢ -	١,٢٨١	١,٠٣٢ -	٠,٣٠٨
الاتجاهات	٠,٣٤٢ -	١,٥١٧	٠,٢٢٦ -	٠,٨٢٣
الاتصال	٠,٢٨٣	١,٧١٣	٠,١٦٥	٠,٨٧٠
صنع القرارات	٠,٧٧٤ -	١,٠٤١	٠,٧٤٣ -	٠,٤٦١

ف = ٠,٩١٦ مستوى الدلالة ٠,٩١٦ معامل التحديد = ٠,١٦٤

جدول رقم (٨)

أثر متغيرات السياق التنظيمي على ممارسات التطوير التنظيمي - مستوى الفرد

المتغير	معامل الانحدار (B)	الخطأ المعياري	T	مستوى الدلالة
الثابت	٦,٤٥٨	٣,١٤٦	٢,٠٥٣	٠,٠٤٦
الأهداف	١,٥١٢	٠,٨٦٣	١,٧٥٢	٠,٠٨٧
الهيكل	١,٨٥٧	١,١٧٦	١,٥٧٩	٠,١٢٢
القيادة	٠,٦١٦ -	١,٠٨٩	٠,٥٦٥ -	٠,٥٧٥
العلاقات	٢,١٠٥ -	١,٣٠٦	١,٦١٢ -	٠,١١٥
الحوافز	٠,٠٢٩	٠,٧٧٩	٠,٠٣٧	٠,٩٧٠
التسهيلات	٠,٧٤٣ -	١,٢١٠	٠,٦١٤ -	٠,٥٤٣
الاتجاهات	١,٤١٤	١,٤٣٣	٠,٩٨٧	٠,٣٢٩
الاتصال	٠,٩٨٦ -	١,٦١٨	٠,٦١٠ -	٠,٥٤٥
صنع القرارات	٠,٦٢٦	٠,٩٨٤	٠,٦٣٦	٠,٥٢٨

ف = ٢,٣٢٩ مستوى الدلالة ٠,٠٣١ معامل التحديد = ٠,٢٣٣

وكما يتضح من الجدول (٦) أن الخلل في الأمور المتعلقة بالهيكل التنظيمي كان هو العامل الوحيد المحرك للقيام بالتطوير التنظيمي على مستوى المنظمة كلها ($p < 10$)، أما باقي عوامل السياق التنظيمي فلم يكن لها أي تأثير ذي دلالة إحصائية في هذا المستوى. وتقدم هذه النتيجة تأييداً جزئياً محدوداً للفرض ٢-١: كلما قلت جودة عناصر السياق التنظيمي زاد احتمال القيام بالتطوير التنظيمي على مستوى المنظمة كلها.

ويظهر الجدول (٧) بالمثل أن الخلل في الأمور المتعلقة بالهيكل التنظيمي كان هو العامل الوحيد أيضاً المحرك للقيام بالتطوير التنظيمي على مستوى جماعة العمل في المنظمة ($p < 10$)، أما باقي عوامل السياق التنظيمي فلم يكن لها أيضاً أي تأثير ذي دلالة إحصائية في هذا المستوى. فيبدو أن الخلل والقصور في الهيكل التنظيمي وما يتبعه من إجراءات عمل وتوصيف وظائف وغيرها هو المحرك الرئيسي لممارسات التطوير التنظيمي في المنظمات محل الدراسة.

وتقدم هذه النتيجة تأييداً جزئياً محدوداً للفرض ٢-٢: كلما قلت جودة عناصر السياق التنظيمي زاد احتمال القيام بالتطوير التنظيمي على الجماعة.

ويبين الجدول (٨) أن عدم وضوح أهداف المنظمة كان العامل الرئيسي المحدد لممارسات التطوير التنظيمي على مستوى الفرد ($p < 10$)، في حين أن هناك العديد من العوامل الأخرى مثل الاتجاهات النفسية والاتصال وصنع القرارات لم يكن لها أي تأثير ذي دلالة رغم أنها أكثر توقعاً للتأثير. وتشير هذه النتيجة بالمثل إلى تأييد جزئي محدود للفرض ٢-٣: كلما قلت جودة عناصر السياق التنظيمي زاد احتمال القيام بالتطوير التنظيمي على الفرد.

وتظهر الجداول (٩، و١٠) نتائج تحليل الانحدار المتعدد للعلاقة بين متغيرات السياق التنظيمي ومحتوى التطوير التنظيمي من حيث أنه إذا كان التطوير متعلقاً بالتصميم التنظيمي أم بمجالات أخرى في المنظمة بخلاف التصميم التنظيمي على التوالي.

أثر القدرات الإبداعية للمديرين والسياق التنظيمي على مستوى ومحتوى تطوير المنظمات السعودية

جدول رقم (٩)

أثر متغيرات السياق التنظيمي على محتوى التطوير - تطوير في التصميم التنظيمي

المتغير	معامل الانحدار (B)	الخطأ المعياري	T	مستوى الدلالة
الثابت	٢,١٥٦	١,٥١٧	١,٤٢١	٠,١٦٢
الأهداف	٠,١٠٥	٠,٤١٦	٠,٢٥٢	٠,٨٠٢
الهيكل	١,٢٣١-	٠,٥٦٧	٢,١٦٩-	٠,٠٣٦
القيادة	٠,٣٢٤	٠,٥٢٥	٠,٦١٦	٠,٥٤١
العلاقات	١,١٥٣-	٠,٦٣٠	١,٨٣٠-	٠,٠٧٤
الحوافز	٠,٠٦٣-	٠,٣٧٦	٠,١٦٨-	٠,٨٦٧
التسهيلات	٠,٤٩١	٠,٥٨٤	٠,٨٤١	٠,٤٠٥
الاتجاهات	١,٤٦٩	٠,٦٩١	٢,١٢٦	٠,٠٣٩
الاتصال	٠,٥٢٥	٠,٧٨٠	٠,٦٨٦	٠,٤٩٧
صنع القرارات	٠,٠٢٧-	٠,٤٧٤	٠,٠٥٨-	٠,٩٥٤

ف = ١,٩٤٩ مستوى الدلالة ٠,٠٧١ معامل التحديد = ٠,٢٩٥

جدول رقم (١٠)

أثر متغيرات السياق التنظيمي على محتوى التطوير - تطوير في المجالات الأخرى

المتغير	معامل الانحدار (B)	الخطأ المعياري	T	مستوى الدلالة
الثابت	٠,٨٦٨	١,٦٦٠	٠,٥٢٣	٠,٦٠٤
الأهداف	٠,٠٢٣	٠,٤٥٦	٠,٠٥١	٠,٩٥٩
الهيكل	٠,٢٥٦-	٠,٦٢١	٠,٤١٢-	٠,٦٨٢
القيادة	٠,٤٦٠-	٠,٥٧٥	٠,٨٠٠-	٠,٤٢٨
العلاقات	٠,٠٩٧٥-	٠,٦٨٩	٠,١٤١-	٠,٨٨٨
الحوافز	٠,١٦٥-	٠,٤١١	٠,٤٠١-	٠,٦٩١
التسهيلات	٠,٧٤٠	٠,٦٣٩	١,١٥٨	٠,٢٥٢
الاتجاهات	١,٢٢٢	٠,٧٥٦	١,٦١٦	٠,١١٤
الاتصال	٠,٣٧٥-	٠,٨٥٤	٠,٤٣٩-	٠,٦٦٢
صنع القرارات	٠,١٢٩	٠,٥١٩	٠,٢٤٨	٠,٨٠٥

ف = ٠,٦٥٠ مستوى الدلالة ٠,٧٤٨ معامل التحديد = ٠,١٢٢

ويتضح من الجدول (٩) أن الخلل فى العوامل المتعلقة بكل من الهيكل وعلاقات العمل، بالإضافة إلى وجود اتجاهات نفسية سلبية لدى العاملين فى المنظمة كانت من أهم متغيرات السياق التنظيمى التى أدت إلى إجراء تطوير فى الأمور المتعلقة بالتصميم التنظيمى مثل إعادة الهيكلة وتغيير أساليب الاتصال والتفاعل فى المنظمة. وتشير هذه النتائج إلى تأييد الفرض ٢-٤: كلما قلت جودة عناصر السياق التنظيمى زادت ممارسات التطوير التنظيمى المتعلقة بالتصميم التنظيمى.

وعلى عكس النتيجة السابقة يظهر الجدول (١٠) عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد السياق التنظيمى وممارسات التطوير المتعلقة بالمجالات الأخرى غير التصميم التنظيمى. وتشير هذه النتائج بوضوح إلى عدم تأييد الفرض ٢-٥: كلما قلت جودة عناصر السياق التنظيمى زادت ممارسات التطوير التنظيمى المتعلقة بالمجالات الأخرى غير التصميم التنظيمى. فيبدو أن عمليات التغيير فى إستراتيجيات المنظمة وسياساتها والقيادات العليا بها تحكمها اعتبارات أخرى غير مدى جودة السياق التنظيمى.

ثالثاً - الفروض المتعلقة بأثر مستوى التطوير التنظيمى:

يظهر الجدول (١١) والجدول (١٢) نتائج تحليل الانحدار المتعدد للعلاقة بين مستوى ممارسة التطوير التنظيمى (الفرد، الجماعة، المنظمة) ومحاولات التطوير المتعلقة بتصميم المنظمة وتلك المتعلقة بالمجالات الأخرى على التوالى.

جدول رقم (١١)

أثر مستوى التطوير التنظيمى فى محتوى التطوير - تطوير فى التصميم التنظيمى

المتغير	معامل الانحدار (B)	الخطأ المعياري	T	مستوى الدلالة
الثابت	٢,٣٦٤	٠,٦٨٦	٣,٤٤٥	٠,٠٠١
مستوى المنظمة	٠,٠٥١	٠,٠٣٢	١,٥٩١	٠,١١٨

ف = ٢,٥٣٢ مستوى الدلالة ٠,١١٨ معامل التحديد = ٠,٠٤٨

ويتضح من الجدول (١١) عدم وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين التطوير التنظيمي على مستوى المنظمة وممارسات تطوير التصميم الداخلي للمنظمة. وتشير هذه النتيجة إلى عدم تأييد الفرض ٣-١: كلما كان التغيير المستهدف على مستوى المنظمة كلما أدى ذلك إلى تغيير في الجوانب المتعلقة بالتصميم التنظيمي.

جدول رقم (١٢)

أثر مستوى التطوير التنظيمي على محتوى التطوير - تطوير في المجالات الأخرى

المستوى الدلالة	T	الخطأ المعياري	معامل الانحدار (B)	التغير
٠,٠٠١	٣,٦٩٧	٠,٨٣٤	٣,٠٨٥	الثابت
٠,١٤١	١,٤٩٨	٠,٠٧٠	٠,١٠٥	مستوى الفرد
٠,٣٤٧	٠,٩٥١-	٠,٠٧٤	٠,٠٧٠-	مستوى الجماعة

ف = ١,١٩٠ مستوى الدلالة ٠,٣١٣ معامل التصديد ٠,٠٤٦

وبالمثل تظهر النتائج الواردة في الجدول (١٢) عدم وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين التطوير التنظيمي على مستوى الجماعة أو الفرد وممارسات التطوير التنظيمي المتعلقة بالمجالات الأخرى في المنظمة. وتشير هذه النتيجة إلى عدم تأييد الفرض ٢-٢: كلما كان التغيير المستهدف على مستوى جماعة العمل أو مستوى الفرد أدى ذلك إلى تغيير في المجالات الأخرى غير المتعلقة بالتصميم التنظيمي.

رابعاً - الفروض المتعلقة بالفروق بين المنظمات الحكومية والمنظمات الخاصة:

يظهر الجدول (١٣) نتائج اختبارات T-test للفروق بين المتوسطات التي تصف القدرات الإبداعية للمديرين في المنظمات الحكومية والمنظمات الخاصة.

جدول رقم (١٣)
نتائج اختبارات للفروق بين متوسطات القدرات الإبداعية للمديرين
في المنظمات الحكومية والمنظمات الخاصة

المتغير	المتوسط	الانحراف المعياري	T	مستوى الدلالة
المنظمات الحكومية	٧٣,٥٩١	١٣,٩٦٤	٣,٦٤٨ -	٠,٠٠١
المنظمات الخاصة	٩٠,١٢٩	١٧,٨١٨		

ف = ٠,٩٥٦ مستوى الدلالة = ٠,٣٣٣

وبلاحظ من الجدول (١٣) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المنظمات الحكومية و المنظمات الخاصة فيما يتعلق بالقدرات الإبداعية للمديرين. فقد ارتفع متوسط القدرات الإبداعية في المنظمات الخاصة عنه في المنظمات الحكومية بدرجة معنوية ($p < 0.01$)، فقد بلغ متوسط القدرات الإبداعية للمديرين في المنظمات الخاصة حوالي (٩٠) درجة على مقياس حده الأقصى (١٤٠) درجة، في حين أنه لم يتعد كثيراً (٧٣,٥) بالنسبة للمديرين في المنظمات الحكومية. وتظهر هذه النتيجة بوضوح تأييد الفرض ٤-١: من المتوقع زيادة القدرات الإبداعية لدى المديرين في المنظمات الخاصة عن تلك المتوافرة لدى المديرين في المنظمات الحكومية.

وبين الجدول (١٤) نتائج اختبار T-test للفروق بين المتوسطات التي تصف مستوى التطوير التنظيمي المستخدم في المنظمات الحكومية والمنظمات الخاصة.

جدول رقم (١٤)
نتائج اختبارات للفروق بين متوسطات مستوى التطوير المستخدم
في المنظمات الحكومية والمنظمات الخاصة

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	مستوى الدلالة	F	مستوى الدلالة
مستوى الفرد: المنظمات الحكومية المنظمات الخاصة	٧,٧٣٩ ١١,٤١٤	١,٧١٣ ٣,٢٥٧	٤,٨٦٨-	٠,٠٠٠	١٥,٠٤	٠,٠٠٠
مستوى الجماعة: المنظمات الحكومية المنظمات الخاصة	١٠,٤٧٨ ١٠,٧٥٨	٢,٦٤٣ ٣,٤١٩	٠,٣٢٤-	٠,٧٤٠	٢,٧٨	٠,١٠١
مستوى المنظمة: المنظمات الحكومية المنظمات الخاصة	١٦,٥٦٥ ٢٢,٩٣٧	٤,٠٠٩ ٦,٧١٥	٤,٠١٤-	٠,٠٠٠	٩,٥٦٦	٠,٠٠٣

وتشير النتائج الواردة في الجدول (١٤) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المنظمات الحكومية والمنظمات الخاصة فيما يتعلق بمستوى التطوير المستخدم. فالمنظمات الخاصة قد أظهرت متوسطات لاستخدام المستويات الثلاثة للتطوير (الفرد، والجماعة، والمنظمة) أعلى من المنظمات الحكومية. وكانت الفروق في المتوسطات ذات دلالة إحصائية بالنسبة لكل من مستوى الفرد ($p < 0.01$) ومستوى المنظمة كلها ($p < 0.01$). فقد أظهرت النتائج أن متوسط الدرجة المعيرة عن ممارسات التطوير التنظيمي على مستوى الفرد قد بلغ (١١,٤) في المنظمات الخاصة، وهو أعلى منه في المنظمات الحكومية الذي بلغ فقط (٧,٧).

وكذلك وصل متوسط الدرجة المعبرة عن ممارسات التطوير التنظيمى على مستوى المنظمة كلها فى المنظمات الخاصة إلى (٢٢,٩) درجة، ولكنه استقر عند (١٦,٥٦) درجة كمتوسط فى المنظمات الحكومية. ويتضح من ذلك زيادة معدلات التطوير التنظيمى على مستوى المنظمة كلها فى المنظمات الخاصة بدرجة ملحوظة مقارنة بالمنظمات الحكومية. أما فيما يتعلق بممارسات التطوير التنظيمى على مستوى الجماعة، فلم يظهر اختبارات وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المنظمات الحكومية والمنظمات الخاصة. وتشير مجمل نتائج اختبارات إلى تأييد الفرض ٤-٢: من المتوقع أن يشمل التغيير فى المنظمات الخاصة مستويات أكثر من تلك التى يشملها التغيير فى المنظمات الحكومية.

وبين الجدول (١٥) نتائج اختبارات للفروق بين المتوسطات التى تصف محتوى التطوير التنظيمى المستخدم فى المنظمات الحكومية والمنظمات الخاصة.

جدول رقم (١٥)
نتائج اختبارات للفروق بين متوسطات المنظمات الحكومية والمنظمات الخاصة
فيما يتعلق بمحتوى التطوير التنظيمى

مستوى الدلالة	F	مستوى الدلالة	T	الانحراف المعياري	المتوسط	التفسير
						التصميم التنظيمى:
				١,٥٩١	٢,٥٢١	المنظمات الحكومية
٠,٥٩٥	٠,٢٨٦	٠,٦٢٤	٠,٤٩٣	١,٤٩٠	٢,٣١٠	المنظمات الخاصة
						المجالات الأخرى:
				١,٦٠٧	٣,٣٠٤	المنظمات الحكومية
٠,٥٦٨	٠,٣٣٠	٠,٧٩٦	٠,٣١٠-	١,٤٢٧	٣,٤١٣	المنظمات الخاصة

وتظهر النتائج الواردة فى الجدول (١٥) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المنظمات الحكومية والمنظمات الخاصة فيما يتعلق بمحتوى التطوير. فيبدو أن ممارسات التطوير التنظيمى بصفة عامة لا تتوقف على نوع المنظمة.

أثر القدرات الإبداعية للمديرين والسباق التنظيمي على مستوى ومحتوى تطوير المنظمات السعودية

ونستخلص من ذلك عدم تأييد الفرض ٤-٢: من المتوقع أن يشمل التغيير في المنظمات الخاصة مستويات أكثر من تلك التي يشملها التغيير في المنظمات الحكومية.

وأخيراً، يوضح الجدول (١٦) نتائج اختبارات T-test للفروق بين المتوسطات التي تصف مدى جودة عناصر السياق التنظيمي في المنظمات الحكومية والمنظمات الخاصة.

جدول رقم (١٦)

نتائج اختبارات للفروق بين متوسطات المنظمات الحكومية والمنظمات الخاصة فيما يتعلق بجودة عناصر السياق التنظيمي

المتغير	المتوسط	الانحراف المعياري	T	مستوى الدلالة	F	مستوى الدلالة
الأهداف:						
المنظمات الحكومية	٣,٤٤٩	٠,٧٥٠				
المنظمات الخاصة	٤,٢٨٦	٠,٨٦٤	٣,٦٧٣-	٠,٠٠١	٠,٤٢٩	٠,٥١٥
الهيكل:						
المنظمات الحكومية	٣,٢٣٨	٠,٨٣٢				
المنظمات الخاصة	٣,٢٣٦	٠,٧١٦	٠,٤٥٦-	٠,٦٥١	٠,١٥٦	٠,٦٩٤
القيادة:						
المنظمات الحكومية	٣,٥٧٠	٠,٧٩١				
المنظمات الخاصة	٣,٣٦٠	٠,٧٤٣	٠,٩٨٧	٠,٢٢٨	٠,٠٢٢	٠,٨٨٣
العلاقات:						
المنظمات الحكومية	٣,٧٠٨	٠,٦٥٠				
المنظمات الخاصة	٣,٧٠٣	٠,٥٧٨	٠,٠٣١	٠,٩٦٧	٠,٠٧٤	٠,٧٨٦
الحوافز:						
المنظمات الحكومية	٣,١٦٦	٠,٦٥٢				
المنظمات الخاصة	٣,٩٧٠	٠,٨٦٧	٣,٦٨٨-	٠,٠٠١	٢,٨٧٤	٠,٠٩٦
التسهيلات:						
المنظمات الحكومية	٣,٤٠١	٠,٦٩٣				
المنظمات الخاصة	٣,٤٢٩	٠,٧٨٤	٠,١٣٣-	٠,٨٩٥	٠,٥٩٥	٠,٤٤٤
الاتجاهات:						
المنظمات الحكومية	٣,٣٤٢	٠,٤١٨				
المنظمات الخاصة	٣,٢١٦	٠,٦٠٦	٠,١٧٥	٠,٨٦٢	٤,٣٣٧	٠,٠٤٢
الاتصال:						
المنظمات الحكومية	٣,٣٧٨	٠,٦٠٧				
المنظمات الخاصة	٣,٢٨٥	٠,٧٥٩	٠,٠٣٦-	٠,٩٧٢	١,٦٩٩	٠,١٩٨
صنع القرارات:						
المنظمات الحكومية	٣,٢١٧	٠,٧١٣				
المنظمات الخاصة	٣,٩٧٣	٠,٨١٩	٣,٤٠٦-	٠,٠٠١	٠,٩١٥	٠,٣٤٣

وبين الجدول (١٦) وجود ثلاثة عناصر فقط للسياق التنظيمى يُظهر فيها فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المنظمات الحكومية والمنظمات الخاصة، وهى على وجه التحديد: الأهداف ($p < 0.01$)، والحوافز ($p < 0.01$)، وصنع القرارات ($p < 0.01$)، وأظهرت المتوسطات تحسناً ملحوظاً فى جودة هذه العناصر فى المنظمات الخاصة مقارنة بالمنظمات الحكومية. أما باقى عناصر السياق التنظيمى فلم تظهر فروقاً جوهرية بين النوعين من المنظمات. وتدل هذه النتائج على التأييد الجزئى للفرض ٤-٤: من المتوقع أن تكون متغيرات السياق التنظيمى وظروف العمل فى المنظمات الخاصة أفضل منها فى المنظمات الحكومية.

تحليل محتوى البيانات الوصفية للدراسة:

أظهر تحليل محتوى البيانات الوصفية التى تم جمعها باستخدام قائمة استقصاء "تجارب التغيير والتطوير" وجود العديد من مجالات التطوير شهدتها المنظمات محل الدراسة وهى كالتالى:

- إضافة أو حذف بعض الوحدات الإدارية فى إطار إعادة الهيكلة التى شهدتها العديد من المنظمات الحكومية والمنظمات الخاصة. وغالباً ما تواكب ذلك مع إعادة توزيع السلطات والصلاحيات بين الإدارات المختلفة، مع وجود توجه واضح نحو مزيد من اللامركزية.
- تطبيق بعض أساليب التقنية الحديثة فى مجال التصنيع فى العديد من المنظمات الخاصة، واستخدام نظم التسجيل الرقمى لمكالمات الطوارئ فى وزارة المياه والكهرباء - مديرية المدينة المنورة، واستخدام نظم مستحدثة مثل SAB فى شركة سابك، وأوراكل فى المؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة. وإضافة خدمات سداد فواتير الخدمات عن طريق الهاتف والانترنت والصراف الآلى.
- الدخول فى تحالفات إستراتيجية مع بعض الشركات الكبرى المحلية والإقليمية للاستفادة من الإمكانيات المشتركة فى مواجهة التحديات والمنافسة العالمية.

أثر القدرات الإبداعية للمديرين والسياق التنظيمي على مستوى ومحتوى تطوير المنظمات السعودية

- بناء نظم حوافز جديدة وتطوير نظم إدارة الموارد البشرية وعمل استقصاءات لمعرفة احتياجات ورغبات الموظفين بفرض توفير بيئة عمل أكثر استقراراً .
- تم إجراء إعادة هيكلة شاملة لإحدى مجموعات الشركات الخاصة مع إعادة توزيع المسؤوليات والسلطات وتعديل مهام وأنشطة العمل وتقليص حجم العمالة فى بعض الوظائف الكتابية والإدارية . بالإضافة إلى تعديل مسميات بعض الوحدات التنظيمية .
- عمل دراسات سوقية موسعة وإنشاء قواعد بيانات إلكترونية للعملاء بغرض تحسين الخدمة المقدمة للعملاء من أجل المحافظة على المركز التنافسى للمنظمة فى السوق .
- إنشاء مواقع إلكترونية لبعض المنظمات على شبكة الإنترنت لزيادة التفاعل مع العملاء، وبث وتحديث المعلومات التى تهمهم، وتسهيل تقديم الخدمات اللازمة لهم . بالإضافة إلى الربط الإلكتروني بين الوحدات التنظيمية المختلفة من خلال الشبكة الداخلية Intranet .
- توجه بعض المنظمات إلى تطبيق مفهوم "منظمة بلا أوراق" و الحكومة الإلكترونية كما فى حالة الخطوات الجديدة التى اتخذتها وزارة المياه والكهرباء مؤخراً .
- التوسع فى تطبيق سياسة سموعة الوظائف، واستقطاب الكفاءات الوطنية الواعدة مع تكثيف برامج رفع المهارات والقدرات اللازمة لديهم .

الخلاصة والتوصيات:

يمكن من مناقشة النتائج التوصل إلى العديد من الاستخلاصات وذلك على النحو التالى:

- أن القدرات الإبداعية لدى المدير السعودى بصفة عامة تعتبر أعلى من المتوسط . وهذا يعنى أنه لا زالت هناك إمكانية لرفع وتحسين مستوى هذا

النوع من القدرات من خلال تكثيف برامج التدريب التي يمكن تصميمها لهذا الغرض، خاصة تلك الموجهة للمديرين في المنظمات الحكومية. فبدون القدرات الإبداعية والابتكارية وتغيير نمط التفكير التقليدي للمديرين لن تتجح محاولات تطوير المنظمات.

- أن ارتباط القدرات الإبداعية لدى المدير السعودي بممارسة التطوير التنظيمي على مستوى كل من الفرد والمنظمة كلها يشير إلى أهمية هذا النوع من القدرات، فكثير من برامج التطوير والتنمية الإدارية على مستوى الفرد مثل: برامج رفع مستوى المهارات والقدرات الفردية وتخطيط المسار الوظيفي، وكذلك على مستوى المنظمة كلها مثل: برامج إدارة الجودة الشاملة (TQM) Total Quality Management، وإعادة هندسة العمليات Business Process Reengineering (BPR)، وتخطيط موارد المنشأة Enterprise Resource Planning (ERP) وغيرها غالباً ما تحتاج إلى قيادات إدارية تتميز بالرغبة في التجديد، ويتوافر لديها روح الإبداع والابتكار، وذلك لبدء عمليات التطوير في منظماتهم وتحريكها والمحافظة على استمرارها.

- أن عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القدرات الإبداعية ومحتوى عمليات التطوير التنظيمي يشير إلى أن توافر القدرات الإبداعية للمديرين قد يكون شرطاً ضرورياً لبدء عمليات التطوير وتحريكها، ولكنه لا يؤثر بشكل مباشر فيما بعد في محتوى هذه العمليات.

- أن البيئة الداخلية للمنظمات قد أظهرت تأثيراً أقل مما هو متوقع في مستويات عمليات التطوير التي تتم بها. فقد أدى استخدام مقياس "الوصف التنظيمي" إلى تشخيص مجالات الضعف في أبعاد السياق التنظيمي بالمنظمات محل الدراسة. وكان الخلل في الهيكل التنظيمي هو العامل الرئيسي المحدد لمحاولات التطوير على مستوى كل من المنظمة وجماعة العمل، في حين كان عدم وضوح الأهداف هو المحرك الرئيسي لعمليات التطوير على مستوى الفرد. فيبدو أن الهياكل التنظيمية هي المرآة الحقيقية لمدى جودة البيئة الداخلية في المنظمة. وهي كذلك أول ما يدركه المديرون محركاً للحاجة إلى إجراء عمليات التطوير داخل منظماتهم.

- أن عمليات التطوير في التصميم التنظيمي قد تأثرت بأبعاد السياق التنظيمي المتعلقة بكل من الهيكل التنظيمي، وعلاقات العمل، والاتجاهات النفسية للمعاملين نحو التغيير. فوجود خلل في الهياكل التنظيمية وعدم جودة علاقات عمل واضحة وجيدة، مع وجود اتجاهات نفسية إيجابية نحو التغيير في الوقت نفسه غالباً ما يؤدي إلى إجراء عمليات تطوير في الأمور المتعلقة بتصميم المنظمة وإعادة هيكلتها وتطوير إجراءات ونظم العمل، في حين أن التطوير في المجالات الأخرى غير تصميم المنظمة لا يتأثر بأي بعد من أبعاد السياق التنظيمي. ف يبدو أن هناك عوامل أخرى خارجية هي التي تدفع عمليات التطوير في هذه المجالات.

- أن الارتفاع النسبي لمتوسط القدرات الإبداعية لدى المديرين في منظمات الأعمال الخاصة عنه في المنظمات الحكومية يشير إلى أن بيئة وظروف العمل الداخلية لها تأثير في مدى توافر هذا النوع من القدرات لدى المديرين. فقد يؤدي التوجه البيروقراطي السائد في المنظمات الحكومية مع ضرورة الالتزام بنظم وإجراءات ولوائح عمل ثابتة باستمرار إلى تعطيل بعض هذه القدرات لدى المديرين. كما أن بيئة الأعمال المتغيرة وظروف المنافسة بين المنظمات الخاصة تجعل المديرين في هذه المنظمات أكثر قدرة على الابتكار والإبداع. فضلاً عن ذلك، فإن المرونة النسبية في اختيار وتعيين المديرين بالمنظمات الخاصة قد يجعل هذه المنظمات أكثر قدرة على استقطاب مديريين أكثر إبداعاً وأكثر قدرة على الابتكار.

- تعتبر ممارسات التطوير التنظيمي في المنظمات الخاصة أكثر شمولاً من تلك السائدة في المنظمات الحكومية. فقد أظهرت المنظمات الخاصة ارتفاعاً نسبياً في معدلات القيام بعمليات التطوير على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة كلها مقارنة بالمنظمات الحكومية. فحرية التحرك والرغبة المستمرة في التكيف مع التغيرات البيئية تجعل عمليات التطوير في المنظمات الخاصة أكثر شمولاً من تلك السائدة في المنظمات الحكومية، ورغم ذلك فلا توجد فروق بينهما في محتوى عمليات التطوير.

- أظهرت المنظمات الخاصة تحسناً ملحوظاً فى قيم المتغيرات المعبرة عن أهداف المنظمة. فقد تكون أهداف العمل فى المنظمات الخاصة (باعتبارها غالباً ما تكون الريح) أكثر وضوحاً من أهداف العمل فى المنظمات الحكومية التى قد لا تكون بنفس الوضوح. فقد يعتبرها البعض الالتزام بنظم ولوائح العمل، ويعتبرها البعض الآخر تقديم خدمة جيدة للمستفيدين، ويعتبرها البعض الثالث الحفاظ على المال العام وتخفيض التكاليف وهكذا.

- أظهرت أيضاً نظم الحوافز فى المنظمات الخاصة أفضلية عن تلك السائدة فى المنظمات الحكومية. فالمنظمات الخاصة أكثر قدرة على إثابة العاملين فيها، كما أن المديرين بها لديهم مساحة أكبر من الحرية فى مكافأة ذوى الأداء المرتفع، بعكس المنظمات الحكومية التى غالباً ما لا يملك الرئيس المباشر فيها إمكانية إثابة مرؤوسيه، نظراً لوجود نظم ولوائح عامة للمكافآت تحكمها اعتبارات غير تقدير الرئيس المباشر.

- وبالمثل، فنظراً للمركزية السائدة فى المنظمات الحكومية، فغالباً ما يشعر المديرون بها خاصة فى المستويات الأقل بأنه ليس لديهم أى سلطات حقيقية فى صنع القرارات، مما يكون له تأثير سلبي فى اتجاهاتهم النفسية نحو أنماط صنع القرارات السائدة. أما فى المنظمات الخاصة فغالباً ما يشعر المديرون فيها بحرية أكبر فى صنع القرارات نظراً لارتباطهم المباشر بقوى السوق ومعرفتهم بظروف المنافسة. كما أن متطلبات سرعة وجودة خدمة العميل فى المنظمات الخاصة تتيح لهم قدراً أكبر من النفوذ فى صنع القرارات دون الرجوع للمستويات الأعلى مما يجعل اتجاهاتهم النفسية نحو أنماط صنع القرارات أكثر إيجابية من تلك السائدة فى المنظمات الحكومية.

بناءً على الاستخلاصات السابقة توصى الدراسة بما يلى:

- ضرورة الاهتمام بتنمية القدرات الإبداعية لدى المديرين فى وقت مبكر من توليهم المناصب الإدارية مع التركيز على رفع مهارات التفكير الإبداعى والتفكير التحليلى لديهم، وتوفير بيئة عمل مناسبة لممارستها.

أثر القدرات الإبداعية للمديرين والسياق التنظيمي على مستوى ومحتوى تطوير المنظمات السعودية

- ضرورة تنمية اتجاهات نفسية إيجابية نحو التغيير لدى العاملين بالمنظمات نظراً لأهميتها في دفع وتنفيذ محاولات التطوير التنظيمي. فغياب مثل هذه الاتجاهات يمكن أن يؤدي إلى فشل أفضل الخطط وأقوى برامج التطوير ويزيد من احتمال مقاومتها وعدم الاستجابة لها أو التكيف معها.
- تدعيم فكر التوجه بالمستهلك (العميل) في المنظمات السعودية لأنه هو الأساس لكل محاولات التغيير والتطوير حتى في الأجهزة والمؤسسات الحكومية والتخلي عن مفهوم "المستفيد" في التعامل مع متلقي خدمات هذه المنظمات.
- ترسيخ مفهوم "الجودة" في أذهان القيادات الإدارية العليا في المنظمات السعودية حتى يمكن لها أن تنافس محلياً وعالمياً. فالافتقار بهذا المفهوم غالباً ما يدفع المديرين إلى إجراء مزيد من محاولات التطوير والتحسين المستمر في العمليات والنظم الإدارية.
- أن محاولات التطوير التنظيمي لا بد أن يتبعها تغيير في الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمات حتى يصبح التطوير نمط حياة، وليس مجرد مهمة يتم التخلي عنها بعد الانتهاء منها.
- ضرورة الاعتراف بأن محاولات التطوير التنظيمي يمكن أن تكون عرضة للفشل حتى في أكثر دول العالم تقدماً وأكثر المنظمات حرصاً على نجاحها. ولذلك يجب التعرف بدقة على أسباب الفشل ومحاولة تجنبها وعدم الاطمئنان إلى تحقيق نجاحات محدودة في الأجل القصير. فقد يكون النجاح المبكر لبرنامج التطوير هو أحد العوامل المسببة لفشله فيما بعد.
- يجب الاعتراف بأن مجهودات التطوير تعتبر من الاستثمارات الطويلة الأجل، ولن تجنى المنظمة ثمارها في الأجل القصير. ويجب على الإدارة العليا بالمنظمات منح الدعم المستمر لمثل هذه المجهودات مع الصبر على تحقيق النتائج المرجوة دون استعجال الوصول إلى النتائج حتى لا تقشل هذه المجهودات في المراحل الأولى لبذلها.

المراجع

أولاً - المراجع العربية:

- أبو إدريس، محمد المزازي (٢٠٠٢) "اتجاهات القيادات الإدارية نحو إمكانية تطبيق مداخل تطوير المنظمات والأداء في البيئة المصرية. دراسة ميدانية بالتطبيق على بعض المنظمات بمدينة العاشر من رمضان". مجلة البحوث التجارية: كلية التجارة - جامعة الزقازيق، ٢٤: ١٧٣ - ٢٤٨ .
- الأعرجي، عاصم، وزياد المزاح (٢٠٠٣) "اتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي في شركة الاتصالات الأردنية". المجلة العربية للإدارة، ٢٣: ٤٥ - ٩٧ .
- الطجيم، عبد الله (١٩٨٦) "مدى استجابة بعض الوزارات والمؤسسات العامة السعودية لعوامل التغيير". مركز النشر العلمي، جامعة الملك عبد العزيز: جدة.
- الطجيم، عبد الله (١٩٩٩) "دور البحث العلمي كإستراتيجية للتطوير التنظيمي في عملية حل المشاكل والتعلم وتنمية القيادات الإدارية". مجلة جامعة الملك عبد العزيز - الاقتصاد والإدارة، ١٣: ١١٥ - ١٤٧ .
- النفيسي، ضيف الله بن عبد الله (٢٠٠٣) "الإبداع من أجل التطوير الإداري في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض". مجلة جامعة الملك عبد العزيز - الاقتصاد والإدارة، ١٧: ٢ - ٣٦ .
- حمور، مبرغني عبد المال (١٩٨٧) التطوير الإداري والخصوصية العربية. المنظمة العربية للعلوم الإدارية: عمان.
- مستلم، على عبد الهادي (٢٠٠٢) إستراتيجيات زيادة فعالية التطوير التنظيمي. مشروع بحث رقم ١٧٨، /١٩٩٨ أكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا. القاهرة.
- هندي، وحيد (٢٠٠١) تطوير المنظمات: تدخلات علم السلوك لتحسين المنظمة. مركز البحوث: معهد الإدارة العامة، الرياض.

دائياً - المراجع الأجنبية:

- Amis, J., Slack, T., and Hinings, C. (2002). "Values and organizational change". *The Journal of Applied Behavioral Science*, 38: 436-465.
- Armenakis, A. and Bedeian, A. (1999). "Organizational change: A review of theory and research in the 1990s". *Journal of Management*, 25: 293-315.
- Casile, M. and Davis-Blake (2002). "When accreditation standards change: Factors affecting differential responsiveness of public and private organizations". *Academy of Management Journal*, 45: 180-195.
- Coghlan, D. (1994). "Research as a process of change: Action science in organizations". *Irish Business and Administrative Research*, 15: 119-135.
- Dacin, M., Goodstein, J., and Scott, W. (2002). "Institutional theory and Institutional change: Introduction to the special research forum". *Academy of Management Journal*, 45: 45-57.
- Daft, R. (2003) **Organization Theory and Design**. (8th ed.), South - Western, Mason, OH.
- Damanpour, F. (1991). "Organizational innovation: A meta-analysis of the effect of determinants and moderators". *Academy of Management Journal*, 34: 555-590.
- Dutton, J., Ashford, S., O'Neill, R., and Lawrence, K. (2001). "Moves that matter: Issue selling and organizational change". *Academy of Management Journal*, 44: 716-737.
- Elden, M., and Chisholm, R. (1993). "Emerging varieties of action research: Introduction to the special issue". *Human Relations*, 46: 121-142.
- Field, R., and House, R. (1995). **Human Behavior in organizations: A Canadian Perspective**. Prentice Hall Canada Inc., Scarborough, Ontario.
- French, W., and Bell, C., (1995). **Organization Development: Behavioral Science Interventions for organization Improvement**. Prentice-Hall, Inc. Upper Saddle River, N.J.
- Frohman, A. (1997). "Igniting organizational change from below: The power of personal initiative". *Organizational Dynamics*. Winter: 39-53.
- Glick, W., Huber, G., Miller, C., Doty, D., and Sutcliffe, K. (1990). "Studying changes in organizational design and effectiveness: Retrospective event histories and periodic assessments". *Organization Science*, 1: 293-312.
- Grant, d., Wailes, N., Michelson, G., Brewer, A., and Hall, R. (2002). "Rethinking organizational change". *Strategic Change*, 11: 237-242.
- Gresov, C. Haveman, H., and Oliva, T. (1993). "Organizational design, inertia, and the dynamics of competitive response". *Organization Science*, 4: 181-208.
- Hall, R. (2002). "Enterprise resource planning systems and organizational change: transforming work organization?" *Strategic Change*, 11: 263-270.
- Haveman, H., (1992). "Between a rock and a hard place: organizational and performance under conditions of fundamental environmental transformation". *Administrative Science Quarterly*, 37: 48-75.

- Kelly, D., and Amburgey, T. (1991). "Organizational inertia and momentum: A dynamic model of strategic change". *Academy of Management Journal*, 34: 591-612.
- Kotter, J. (1994). "Why transformation efforts fail". *Harvard Business Review*, 6: 1-15.
- Kotter, J. (1996). **Leading Change**. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Kraatz, M. and Moor, J. (2002). "Executive migration and institutional change". *Academy of Management Journal*, 45: 120-143.
- Latham, G. (2003). "Goal setting: A five - step approach to behavior change". *Organization Dynamics*, 32: 309-318.
- Lewin, K. (1946). "Action research and minority problems". *Journal of Social Issues*, 2: 34-46.
- Lovelace, K., Shapiro, D., and Weingart, L. (2001). "Maximizing cross-functional new product teams' innovativeness and constraint adherence: A conflict communications perspective". *Academy of Management Journal*, 44: 779-794.
- Meyer, A., and Goes, J. (1988). "Organizational Assimilation of innovations: A multilevel contextual analysis". *Academy of Management Journal*, 31: 897-923.
- Meyer, A., Brooks, G., and Goes, J. (1990). "Environmental jolts and industry revolutions: Organizational responses to discontinuous change". *Strategic Management Journal*, 11: 93-110.
- Nadler, D., and Tushman, M. (1990). "Beyond the charismatic leader: Leadership and organizational change". *California Management Review*, 32: 77-97.
- Nolan, R., and Croson, D. (1995). **Creative Destruction: A six - stage process for transforming the organization**. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Okhuysen, G. (2001). "Structuring change: Familiarity and formal interventions in problem-solving groups". *Academy of Management Journal*, 44: 794-809.
- Palmer, I., and Dunford, R. (2002). "Who says change can be managed? Positions, perspectives and problematics". *Strategic Change*, 11: 243-251.
- Pasmore, W., and Fagans, M. (1992). "Participation, individual development, and organizational change: A review and synthesis". *Journal of Management*, 375-397.
- Peters, T. (1990). "Get innovate or get dead: Part 1". *California Management Review*, 32: 9-26.
- Pettigrew, A., Woodman, R., Cameron, K. (2001). "Studying organizational change and development: Challenges for future research". *Academy of Management Journal*, 44: 697-714.
- Poole, M., Van de Ven, A., Dooley, K. and Holmes, M. (2000). **Organizational change and Innovation Processes: Theory and methods for Research**. New York: Oxford University Press.
- Rajagopalan, N., Spreitzer, G. (1997). "Toward a theory of strategic change: A multi-lens perspective and integrative framework". *Academy of Management Review*, 22: 48-80.
- Robbins, S. (2001). *Organizational Behavior*. (9th ed.), Prentice Hall, Upper Saddle River, N.J.

- Robertson, P., Roberts, D., and Porras, J. (1993). "Dynamics of planned organizational change: Assessing empirical support for a theoretical model". **Academy of Management Journal**, 36: 619-635.
- Sashkin, M., and Burke, W. (1987). "Organization development in the nineteen-eighties". **Journal of Management**, 13: 393-417.
- Sastry, M. (1997). "Problems and paradoxes in a model of punctuated organizational change". **Administrative Science Quarterly**, 42: 237-275.
- Siegal, W., Church, A., and Javitch, M., et al. (1996). "Understanding the management of change: An overview of managers' perspectives and assumptions in the 1990s". **Journal of Organizational Change Management**, 9: 54-80.
- Stewart, E. (1991). "Rate your readiness to change". **Fortune**, Feb.: 106-110.
- Tsoukas, H., and Chia, R. (2002). "On organizational becoming: Rethinking organizational change". **Organization Science**, 13: 567-582.
- Van de Ven, A. And Huber, G. (1990). "Longitudinal field research methods for studying processes of organizational change". **Organization Science**, 1: 213-219.
- Van de Ven, A., and Poole, M. (1995). "Explaining development and change in organizations". **Academy of Management Review**, 20: 510-541.
- Wong-Mingji, D. and Millette, W., (2002). "Dealing with the dynamic due of innovation and inertia: The in-theory of organization change". **Organization Development Journal**, 20: 36-52.
- Woodman, R. (1989). "Organization change and development: New arenas for inquiry and action". **Journal of Management**, 15: 205-228.
- Wright, C., and Kitay, J. (2002). "But does it work? Perceptions of the impact of management consulting". **Strategic Change**, 11: 271-278.

ملحق (١) مقياس القدرات الإبداعية

فيما يلى عدد من العبارات التى تصف سلوكيات وتصرفات الأفراد فى المنظمات. مع رجاء تحديد مدى موافقتك أو اعتراضك على كل عبارة منها. ضع علامة √ أسفل الدرجة التى تعبر عن رأيك.

غير موافق	محايد	موافق	العبارة
			١ - غالباً ما أكون متأكدًا من أننى أتبع إجراءات سليمة لحل المشاكل.
			٢ - يعتبر مضيق للوقت أن أسأل أسئلة وليس لدى أمل فى الحصول على إجابة.
			٣ - أركز بشدة على ما يثير اهتماماتى بشكل أكثر مما يفعله الآخرون.
			٤ - أعتقد أن اتباع طريقة الخطوة بخطوة هى أفضل وسيلة لحل المشاكل.
			٥ - فى اللقاءات الجماعية أعلن أحياناً عن آراء تثير غضب الآخرين.
			٦ - أقضى نسبة كبيرة من الوقت فى التفكير فيما يفكر فيه الآخرون بشأنى.
			٧ - من المهم أن أفعل ما أعتقد أنه صحيح بدلاً من محاولة كسب تأييد الآخرين.
			٨ - الأشخاص الذين يبدون غير متأكدين من معلوماتهم لا يحظون باحترامى.

أثر القدرات الإبداعية للمديرين والسياسات التنظيمية على مستوى ومحتوى تطوير المنظمات السعودية

غير موافق	محايد	موافق	العبارة
			٩- أرغب في الأشياء المثيرة والممتعة أكثر من الآخرين.
			١٠- أعرف كيف أتأكد من صدق انطباعاتي الداخلية.
			١١- إنني قادر على التعامل مع المشكلات الصعبة لفترات طويلة.
			١٢- أحياناً يتولد لدى إحساس قوى بالرغبة في التغيير.
			١٣- غالباً ما تأتي أفضل أفكارى عندما أكون في حالة استرخاء.
			١٤- أعتد على إحساسى بالصواب والخطأ عند حل المشكلات.
			١٥- فى حل المشكلات أقوم بتحليل المشكلة بسرعة.
			١٦- أضطر فى بعض الأحيان إلى عدم الالتزام بالقواعد.
			١٧- أحب الهوايات التى تعتمد على جمع الأشياء.
			١٨- أحلام اليقظة هى القوى المحركة لمشروعاتى المهمة.
			١٩- أحب الأشخاص المنطقيين والموضوعيين.
			٢٠- عند تفضيلى للوظائف أحب أن أكون طبيباً وليس مكتشفاً.
			٢١- أتعامل بسهولة مع الأشخاص الذين ينتمون إلى نفس مرتبتى الوظيفية.
			٢٢- لدى درجة عالية من الإحساس بالجمال.
			٢٣- أسمى للوصول إلى مكانة ونفوذ أعلى فى الحياة.
			٢٤- أحب الأفراد الأكثر ثقة فيما يتوصلون إليه من استنتاجات.
			٢٥- الطموح ليس له علاقة بالتجاح فى حل المشاكل.

غير موافق	محايد	موافق	العبارة
			٢٦- في المناقشة أكون سعيداً بالشخص الذي يختلف معى فى رأى مع الحفاظ على علاقات الود بيننا .
			٢٧- أفضل الوصول إلى أفكار جديدة على إقناع الآخرين بها .
			٢٨- قد يسعدنى أن أجلس يوماً كاملاً بمفردى أجتر الذكريات .
			٢٩- أميل إلى تجنب المواقف التى أشعر فيها بأننى أقل من الآخرين .
			٣٠- عند تقييم المعلومات، يعتبر المصدر عندى أهم من المحتوى .
			٣١- أشعر بالقلق من الأشياء غير المؤكدة .
			٣٢- أحب الأشخاص الذين يلتزمون بالقواعد .
			٣٣- احترام الذات أهم عندى من احترام الآخرين .
			٣٤- الأفراد الذين يحاولون الوصول إلى الكمال غير حكماء .
			٣٥- أفضل العمل مع الآخرين على العمل بمفردى .
			٣٦- أفضل الأعمال التى تتيح لى التأثير فى الآخرين .
			٣٧- المشاكل التى أواجهها فى حياتى ليس لها حلول مثلى .
			٣٨- أحب أن يكون هناك مكان لكل شىء وأن يكون كل شىء فى مكانه .
			٣٩- المتحدثون الذى يستخدمون ألفاظاً غريبة يرغبون فى الظهور .
			٤٠- غالباً ما يصفنى الآخرون بأن لدى قدرة عالية على الإبداع .

ملحق (٢)

مقياس وصف متغيرات السياق التنظيمي

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تصف الأوضاع التنظيمية في المنظمات. مع رجاء وضع دائرة حول الرقم المعبر عن مدى انطباق الوصف الوارد في كل عبارة منها على الوضع في المنظمة التي تعمل بها.

العبارة	١ تتطابق تماماً	٢ تتطابق	٣ حياد	٤ تتطابق	٥ لا تتطابق
١ - الأهداف في هذه المنظمة تم وضعها بوضوح.	١	٢	٣	٤	٥
٢ - تقسيم العمل في هذه المنظمة يتصف بالمرونة.	١	٢	٣	٤	٥
٣ - رئيسي المباشر يدعم ما أبذله من جهود.	١	٢	٣	٤	٥
٤ - علاقتي مع رئيسي المباشر تتصف بالوثام.	١	٢	٣	٤	٥
٥ - عملي في المنظمة يتيح لي فرص التقدم والنمو الوظيفي.	١	٢	٣	٤	٥
٦ - رئيسي المباشر لديه أفكار تساعد أفراد جماعة العمل.	١	٢	٣	٤	٥
٧ - المناخ العام في هذه المنظمة لا يقاوم التغيير بل يشجع عليه.	١	٢	٣	٤	٥
٨ - يتم نقل المعلومات بين الوحدات التنظيمية ببسر وسهولة.	١	٢	٣	٤	٥
٩ - تفوض الإدارة العليا القرارات للمستويات الإدارية المناسبة.	١	٢	٣	٤	٥
١٠ - أنا شخصياً موافق على أهداف الإدارة التي أعمل بها.	١	٢	٣	٤	٥

العبارة	تنطبق تماماً	تنطبق	حياد	لا تنطبق	لا تنطبق بشأن
١١- تقسيم العمل فى هذه المنظمة يساعد على تحقيق الأهداف.	٥	٤	٣	٢	١
١٢- نمط القيادة المتبع فى المنظمة يساعد على تطوير الأداء.	٥	٤	٣	٢	١
١٣- أجد دائماً من أتحدث معه فى العمل عند حدوث أى مشكلة.	٥	٤	٣	٢	١
١٤- نظام الحوافز فى هذه المنظمة يتصف بعدالة المعاملة.	٥	٤	٣	٢	١
١٥- تتوافر لدى المعلومات التى أحتاجها لأداء عملى بشكل جيد.	٥	٤	٣	٢	١
١٦- هذه المنظمة تضع سياسات وإجراءات عمل جديدة.	٥	٤	٣	٢	١
١٧- يعرف الرؤساء جيداً المشكلات التى يواجهها الرؤوسون.	٥	٤	٣	٢	١
١٨- متخذو القرارات على دراية بمشكلات المستويات الدنيا.	٥	٤	٣	٢	١
١٩- أفهم جيداً الأهداف المطلوب منى تحقيقها.	٥	٤	٣	٢	١
٢٠- يتم تقسيم العمل وتوزيع المهام فى المنظمة بطريقة منطقية.	٥	٤	٣	٢	١
٢١- الجهد الذى تبذله قيادات المنظمة يؤدى إلى تحقيق الأهداف.	٥	٤	٣	٢	١

أثر القدرات الإبداعية للمديرين والسائق التنظيمي على مستوى ومحتوى تطوير المنظمات السعودية

العبارة	تنطبق تماماً	تنطبق	حياد	لا تنطبق	لا يتأق
٢٢- توجد علاقة صداقة بينى وبين زملاء العمل.	٥	٤	٣	٢	١
٢٣- توجد فى هذه المنظمة فرص متاحة للترقية.	٥	٤	٣	٢	١
٢٤- توجد لدى المنظمة وسائل لتحقيق الترابط بين الأقسام.	٥	٤	٣	٢	١
٢٥- هذه المنظمة تفضل التغيير.	٥	٤	٣	٢	١
٢٦- يتوافر روح الفريق بشكل طيب فى هذه المنظمة.	٥	٤	٣	٢	١
٢٧- فى صنع القرارات يتم الحصول على المعلومات من المستويات كافة.	٥	٤	٣	٢	١
٢٨- أولويات المنظمة معروفة ومفهومة لدى جميع الأعضاء.	٥	٤	٣	٢	١
٢٩- هيكل الوحدة التنظيمية التى أعمل بها له تصميم جيد.	٥	٤	٣	٢	١
٣٠- حينما يحاول رئيسى توجيهى يكون ذلك بشكل واضح.	٥	٤	٣	٢	١
٣١- لقد قمت ببناء العلاقات التى أحتاجها فى العمل بشكل جيد.	٥	٤	٣	٢	١
٣٢- الراتب الذى أحصل عليه يتناسب مع الوظيفة التى أؤديها.	٥	٤	٣	٢	١
٣٣- تتعاون الوحدات التنظيمية بعضها مع بعض عند اللزوم.	٥	٤	٣	٢	١

العبارة	تنطبق تماما	تنطبق	حياد	لا تنطبق	لا تنطبق بشأن
٣٤- أحب أن أغير بعض الأشياء فى وظيفتى من وقت لآخر.	٥	٤	٣	٢	١
٣٥- يوجد تفاعل مكثف بين الإدارة والعاملين.	٥	٤	٣	٢	١
٣٦- يشارك الأفراد بشكل طيب فى القرارات المتعلقة بعملهم.	٥	٤	٣	٢	١
٣٧- يمكن تحقيق أهداف عملى باستخدام قدر أقل من المدخلات.	٥	٤	٣	٢	١
٣٨- توزيع العمالة فى هذه المنظمة يساعد على تحقيق الأهداف.	٥	٤	٣	٢	١
٣٩- أفهم محاولات رئيسى فى التأثير على جماعة العمل.	٥	٤	٣	٢	١
٤٠- لا يوجد دليل على وجود صراعات داخل هذه المنظمة.	٥	٤	٣	٢	١
٤١- كل المهام المطلوب إنجازها مرتبطة بحواجز أداء.	٥	٤	٣	٢	١
٤٢- مجهودات التخطيط والرقابة فى المنظمة تساعد على تطويرها.	٥	٤	٣	٢	١
٤٣- هذه المنظمة لديها القدرة والإمكانات اللازمة للتغيير.	٥	٤	٣	٢	١
٤٤- غالباً ما تتم الاتصالات بين الأفراد بفرض تحقيق الأهداف.	٥	٤	٣	٢	١
٤٥- يتم تحفيز الأفراد من خلال مشاركتهم فى صنع القرارات.	٥	٤	٣	٢	١

ملحق (٣) مقياس مستوى التطوير التنظيمي

مع رجاء مراجعة عمليات التطوير التنظيمي التي مرت بها المنظمة خلال السنوات الثلاث الماضية، وتحديد إلى أى مدى اعتمدت المنظمة على كل أسلوب من الأساليب التالية:

لم يستخدم إطلاقاً	استخدم مرة واحدة	استخدم أكثر من مرة	العبارة
			أولاً - على مستوى الفرد:
			- تخطيط المسار الوظيفي للفرد
			- قياس القدرات والمهارات الفردية
			- التدريب ورفع المهارات
			- التدوير الوظيفي
			ثانياً - على مستوى الجماعة:
			- بناء فرق العمل
			- قياس الاتجاهات
			- تحليل القوى المؤيدة والمعارضة للتغيير
			- دوائر الجودة
			- التدريب الجماعي
			- المشاركة في القرارات
			ثالثاً - على مستوى المنظمة:
			- وضع رسالة المنظمة
			- استطلاعات الرأي
			- مشاركة الأرباح والمكاسب
			- إعادة هندسة العمليات
			- إدارة الجودة الشاملة
			- إعادة الهيكلة وتوصيف الوظائف
			- تنمية المسار الوظيفي
			- التطوير التنظيمي الشامل

ملحق (٤)

تجارب التغيير والتطوير التنظيمي

مع رجاء تقديم وصف مختصر لأهم التغيرات التي حدثت في المنظمة خلال العام الماضي وذلك بالنسبة لكل بند من البنود التالية:

(١) التغيرات في مسئوليات ومهام الإدارة العليا بالمنظمة:

(٢) التغيرات في مسئوليات ومهام المستويات التنظيمية الأخرى:

(٣) حذف أو إضافة وحدات تنظيمية مهمة:

(٤) التغيرات المهمة في أساليب تفاعل المنظمة مع الغير (مثل العملاء، والمستهلكين وغيرهم):

(٥) التغيرات المهمة في أساليب التنسيق والاتصال الداخلي بين الوحدات التنظيمية:

(٦) التغيرات المهمة في أداء الشركة كلها أو أحد وحداتها الفرعية:

(٧) التغيرات المهمة في ظروف البيئة الخارجية التي تعمل بها الشركة (مثل ظروف المنافسة، والتغيرات القانونية، والسوق ... وغيرها):

(٨) التغيرات المهمة في إستراتيجيات الشركة (مثل الدخول في أسواق جديدة، وتقديم منتجات جديدة، وبناء تحالفات مع منظمات أخرى):

(٩) التغيرات المهمة في سياسات الشركة الداخلية:

(١٠) التغيرات المهمة في بعض المناصب القيادية (تعيين، وترك خدمة، ونقل، وترقية، وأى تغيرات أخرى):

الحوافز الإدارية في الفكر الإسلامي

أ. إبراهيم بدر شهاب
مشرف تربوي لمباحث التربية المهنية
بوزارة التربية والتعليم - الأردن

● دورية الإدارة العامة
● المجلد الخامس والأربعون
● المجلد الثاني
● ربيع الآخر ١٤٢٦هـ
● مايو ٢٠٠٥م

الحوافز الإدارية في الفكر الإسلامي

أ. إبراهيم بدر شهاب

ملخص:

يهدف هذا البحث إلى إبراز مكانة الفكر العربي الإسلامي في مجال الحوافز الإدارية، وبيان إمكانية تطبيقه في الواقع المعاصر، والإفادة منه في الأبحاث والدراسات التي تتعلق بجوانب علم الإدارة وتطبيقاته بصورة عامة.

وكان من نتائج هذا البحث ما يلي:

١ - إن نظام الحوافز الإدارية في الإسلام يشمل جميع الجوانب الإنسانية، المادية والمعنوية والروحية، في حين تقتصر التنظيم المعاصرة على الجانبين المادي والمعنوي وحسب.

٢ - تسهّل على المسلم القوى الدافعة للعمل أكثر من القوى المحفزة له.

٣ - إن الحافز الروحي يفترض أن عطاء العامل أو الموظف المسلم، المكتسب بمعتقدته، ونشاطه وجهوده لا يتغير بتغير الحوافز المادية والمعنوية زيادة ونقصاً، أو بتغير نمط الإشراف والرقابة الذي يخضع له.

تهد الحوافز بشكل عام من أهم الموضوعات العلمية التي تتعلق بالجانب النفسي للإنسان، طفاً كان أم شيخاً، ذكراً أم أنثى، فالكل في هذا الجانب سواء، رغم الاختلافات النسبية بين شخص وآخر. وهي اختلافات تمليها طبيعة كل فرد وسنه ومنظومة قيمه وأشواقه واهتماماته وميوله ورغباته.

وقد اهتمت الدراسات الإنسانية بهذا الجانب من السلوك الإنساني في مجال الإدارة ودوائر الأعمال؛ بغية الاستفادة منها في استنفار طاقات الأفراد وحثهم على المزيد من الجهد والنشاط، ودفعهم للعمل والإنتاج، لتحقيق أعلى عائد ممكن للمنظمات التي يعملون فيها.

♦ مشرف تربوي لمباحث التربية المهنية بوزارة التربية والتعليم - الأردن.

ومع كثرة الدراسات فى هذا المجال وتنوعها مازال الكثير من المنظمات يعانى ظواهر الفتور والتراخى، وضعف الحماس لدى الكثيرين من موظفيها وعمالها فى القيام بواجباتهم، وعدم اهتمامهم بالتعليمات الصادرة إليهم، وعدم التزامهم بقوانين العمل فى تلك المنظمات أو سياساتها التى استقر العمل بموجبها فيها.

وتقف المنظمات أمام هذه الظواهر حيرى متسائلة: عما يدفع العامل للمزيد من الجهد والنشاط والإتقان؟ حيث لم تسعفها النظريات المطروحة فى هذا الباب، ولم تستطع تلك النظريات متفرقة أو مجتمعة أن تصل إلى حقيقة ما يحفز العامل ويحدد سلوكه الإدارى الإيجابى داخل المنظمة. هل هو الحافز الإدارى؟ أم هو الجانب الإنسانى فى الإدارة؟ أم هو المنصر التنظيمى؟ أم أن خوف الفرد من السلطة الرسمية هو الذى يدفعه إلى إطاعة القوانين واللوائح والأوامر، وبالتالي بذل الجهد المطلوب لتحقيق الأهداف؟ أم هو معتقده وآراؤه وقيمه الخلقية والدينية التى تكونت لديه منذ نعومة أظفاره، وجاءت معه من البيئة الاجتماعية التى عاش فيها إلى داخل أسوار المنظمة؟ أم كل هذه الأشياء مجتمعة؟

لا شك أن الإجابة عن هذه الأسئلة ليست بالأمر السهل اليسور. بيد أن هذا البحث على تواضعه قد ينير الطريق أمام الباحثين والدارسين لاستجلاء هذا الأمر، ويسهل مهمة الإجابة عن بعض هذه الأسئلة، إن لم يكن عليها جميعها.

مشكلة البحث:

يتحدد سلوك العاملين فى المنظمات المختلفة بتأثير جملة من العوامل والمتغيرات الشخصية والمنظمية. فأما العوامل الشخصية فهى تلك التى يمتلكها الأفراد، والتى تعكس شخصياتهم الفردية، ومستوى إدراكهم أو تصورهم للأمر، وتوقعاتهم، وطموحاتهم، وكذلك الاتجاهات والقيم التى اكتسبوها وتربوا عليها، إلى جانب الخبرات والمهارات التى اكتسبوها فى أثناء حياتهم.

الحوافز الإدارية في الفكر الإسلامي

وأما العوامل المنظمة التي تؤثر في سلوك العاملين في المنظمات، فمن أهمها القوانين والتعليمات، والقواعد، والإجراءات الإدارية، ومختلف النظم واللوائح التي تنظم سير العمل في المنظمة، وتحدد طريقة أدائه، وغيرها. ومن هذه النظم ما يشار إليه بنظم الحوافز، على اختلاف التسميات بين منظمة وأخرى.

وفي الواقع لا تكاد تخلو منظمة بشرية من نظم للحوافز الفردية والجماعية، سواء ما كان منها مادياً أم معنوياً، وذلك من أجل ضبط السلوك، وتعزيز الجهود والنشاطات التي تدور داخل المنظمة وترشيدها، والدفع بالأداء الفردي والجماعي إلى المستويات والمعايير التي تحددها المنظمة، في سبيل تحقيق الأهداف والطموحات التي رسمتها لنفسها.

وبطبيعة الحال، فإن نظم الحوافز في أي منظمة يمسك ثقتها وينسجم مع ثقافة المجتمع والبيئة الحضارية التي تعمل المنظمة فيها.

والبيئة الحضارية العربية الإسلامية لها خصوصية حضارية تختلف عن غيرها من البيئات والحضارات الأخرى، وهو ما يعنى ضرورة انسجام نظم الحوافز الإدارية في المنظمات العربية الإسلامية على اختلاف ميادينها وأوضاعها القانونية، مع القيم العربية الإسلامية، ومبادئ الدين الحنيف، والإفادة مما توصل إليه الآخرون في هذا المجال، على النحو الذي يتواءم مع حضارتنا ومبادئ ديننا.

وفي هذا الإطار تتبلور مشكلة البحث في الحوافز الإدارية في الفكر الإسلامي، التي تتحدد في الأسئلة التالية: ما نظام الحوافز الإدارية في الفكر الإسلامي؟ وما خصائصه المميزة له عن غيره؟ وبماذا يعتمد أو يقترب من نظم الحوافز الإدارية التي جاءت بها النظريات المعاصرة؟ وكيف يمكن الاستفادة منه في المنظمات المعاصرة؟

ما زالت الكتابات العربية الإسلامية في موضوع الحوافز الإدارية في الفكر الإسلامي والإدارة العربية الإسلامية بشكل عام قليلة، رغم وفرة المراجع والمطان التي يمكن أن يستفاد منها في تكوين رؤى واضحة، وتأسيس فكر إسلامي يدعم البحث العلمي في هذا المجال.

ومع قلة الكتابات المشار إليها، فهي لم توفّر الموضوع حقّه من العمق والشمول والوضوح، لا سيما أن الكثيرين من الكتاب العرب والمسلمين في هذا الباب تطفئ على تفكيرهم العاطفة الدينية، وهو ما يكون في الغالب على حساب الموضوعية العلمية، وقد يوقع الكثيرين منهم في دائرة سوء الفهم للنصوص الدينية والتاريخية الإسلامية، ورد المعطيات العلمية التي تبلورت لدى الآخرين بحجة أنها ظهرت على أيدي غير مسلمين، وفي بيئة غير إسلامية، ومن ثم فهي لا تتسجم مع ثقافتنا وقيمنا وحضارتنا، فتأتي بسبب ذلك الأحكام والأفكار التي يخلصون إليها وفق هذا السياق، دون ضوابط منهجية يتفق عليها في ضوء روح الإسلام ومنهجه العلمي.

هذا من جهة، ومن جهة أخرى، فإن تقصير المسلمين في هذا المجال، وضمور الخطاب الإداري الإسلامي وقلة حضوره على ساحة الفكر والأعمال، تسبب في غربة هذا الفكر، وعدم وجود نماذج تطبيقية معاصرة لتنظم الحوافز الإدارية الإسلامية، لا سيما مع تأثر القادة ورجال الأعمال المسلمين بالفكر الغربي، واستلهاهم وتطبيقه كما هو، وذلك بسبب فقدان البديل الإسلامي الذي كان وما زال يميّز الآمال والطموحات على كل صعيد.

ومن هنا جاء هذا البحث الذي يهدف إلى الإسهام في الجهود المباركة التي بذلت وتبذل في سبيل إبراز هذا الجانب من الفكر الإداري الإسلامي، وتحديد معالمه وبناء أصوله، بإضافة لبنة على الأقل في بناء هذا الفكر، وبيان إمكانية تطبيقه المعاصر في منظمات اليوم، على اختلاف ميادينها وأنواعها وأوضاعها.

الحوافز الإدارية في الفكر الإسلامي

وتقديم مادة علمية تاريخية تطبيقية من شأنها استجلاء الصورة الإسلامية في هذا الباب، وتقريب الفهم والمعرفة إلى الأذهان بتراث هذه الأمة، بما يمكننا من استنطاقه واستلهامه وتطبيقه في واقعنا الإداري المعاصر.

كما يهدف إلى بلورة الأفكار والمبادئ الإدارية الإسلامية التي مازال أكثرها حبيس مظانها، ولم تُشَنَّتْها، بما يخدم الفكر الإداري المعاصر بصورة عامة؛ ليفيد منه الدارسون وطلاب العلم وأرباب الأعمال والقيادات الإدارية على اختلاف مستوياتها وطبيعة المهام المنوطة بها.

مفهوم الحوافز:

الحافز في اللغة: من الفعل الثلاثي حفز، يقال: حفزه حفزاً، أي دفعه من خلفه بالسوق أو غيره. ويقال: حفزه إلى الأمر حثه عليه. (المعجم الوسيط مادة: ح ف ز)

أما في الاصطلاح فعادة ما يفرق بين الحافز والدافع. فالدافع (Motive) حالة داخلية جسمية أو نفسية، تثير السلوك في ظروف معينة، وتواصله حتى ينتهي إلى غاية معينة. كما يعرف بأنه حالة من التوتر تثير السلوك وتواصله حتى يخف هذا التوتر أو يزول، فيستعيد الفرد توازنه. وكأن غاية هذا السلوك هي إرضاء الدافع بإزالة التوتر واستعادة التوازن. ويتضح هذا بوجه خاص في دافع الجوع والعطش والحاجة إلى التبرز وغيرها (راجع، ١٩٧٢: ٦٨).

ولا يوجد سلوك دون غرض أو دافع معين يحرك هذا السلوك، والأفراد يقبلون على العمل بسبب غريزة كامنة فيهم تدفعهم إليه، أو بسبب الرغبة في الحصول على المال الذي يسد حاجاتهم الأساسية، أو بسبب محاولتهم الحصول على الموافقة الاجتماعية، أو بسبب محاولتهم تدعيم الثقة بأنفسهم باعتبارهم أفراداً لهم قيمة في المجتمع، يسهمون عن طريق العمل في رفاهيته وتقدمه (فهمي، ١٩٧٦: ١٢٥).

أما الحافز أو الباعث (Incentive)، فموقف خارجي، مادي أو اجتماعي، يستجيب له الدافع. فالطعام باعث يستجيب له دافع الجوع، ووجود شخص آخر أو صرخته باعث اجتماعي، يستجيب له الدافع الاجتماعي أو عاطفة الشفقة، وكذلك وجود جائزة أو مكافأة من البواعث التي تستجيب لها في مختلف الناس دوافع مختلفة. فالدافع قوة في داخل الفرد والباعث أو الحافز قوة خارجه. راجع (١٩٧٢: ٧٠).

وعلى ذلك، فالحوافز تمثل الإمكانيات المتاحة في البيئة المحيطة بالفرد، والتي يمكن استخدامها لتخفيض النقص في الإشباع الذي يشعر به. ومن هنا يمكننا تعريف الحوافز الإدارية أو حوافز العمل بأنها: مجموعة العوامل والمؤثرات التي تدفع العامل - سواء أكان مديراً أم منفذاً - نحو بذل أكبر جهد في عمله، والامتناع عن الخطأ فيه.

وعلى هذا فإن الحوافز نوعان: حافز يدعو إلى زيادة الجهد والإتقان، وحافز يمنع وقوع الأخطاء أو تكرارها. وبمعنى آخر تضم الحوافز كلاً من الثواب والعقاب، ويطلق عليهما الحافز الإيجابي والحافز السلبي أو الرادع في بعض الحالات (عساف، ١٩٨٢: ٥٣٠).

والصلة بين الدافع والحافز صلة وثيقة جداً، كالصلة التي تربط بين المثير والاستجابة له. ولا يستثير الحافز الدافع فقط، بل يوقظ معه المشاعر التي تصاحب إرضاء الدافع. وقد يخاطب الحافز أكثر من دافع، وهذا ما يحدث في معظم الأحيان، فإذا كانت الترقية تعتبر حافزاً على العمل، فتحن لا ننظر إليها على أنها حافز مادي فقط يخاطب فيها دوافع البقاء، بل ننظر إليها على أنها حافز أدبي أيضاً، يوقظ في أنفسنا كثيراً من الدوافع الاجتماعية. ويمكننا أن نحكم على قوة الحافز بمدى قوة إغرائه وإثارته للدوافع، وكلما خاطب الحافز عدداً أكبر من الدوافع في الوقت نفسه، زادت قوته واتسع مدى تأثيره (فهمي، ١٩٧٦: ١٢٧).

ومن جهة أخرى، ففي الوقت الذي تتحكم فيه الدوافع في السلوك، فإن

الحوافز الإدارية في الفكر الإسلامي

الحوافز تسعى إلى توجيه هذا السلوك أو تعزيزه أو ضبطه أو التحكم فيه (ياغي، بدون تاريخ: ٢٥٦).

وتختلف الحوافز باختلاف الأشخاص الذين يتعرضون لها، كما تختلف استجابات الناس للحوافز باختلاف بيئاتهم وثقافتهم وقيمهم وأعمارهم، فما يعد حافزاً للأنثى قد لا يكون حافزاً للذكر، وما يعد حافزاً للطفل قد لا يكون حافزاً للبالغ، وما يكون حافزاً لابن البادية قد لا يكون كذلك لابن المدينة.. وهكذا. وقد تختلف الحوافز بالنسبة للشخص الواحد بين حين وآخر، إلا أن هناك حوافز عامة تمثل قاسماً مشتركاً بين جميع الناس، ولكن يبقى الاختلاف النسبي اليسير بين فرد وآخر فيما يتعلق بترتيب الأولويات ومواصفات الحوافز التي لا تمثل جوهر الحوافز ذاتها، وإنما تمثل بمض مظاهرها، وقد صنفت هذه الحوافز هي المجموعات التالية:

- ١ - الحوافز التي تشبع الحاجات الأساسية كالطعام والشراب... إلخ.
- ٢ - الحوافز التي تشبع الحاجة إلى الأمن والسلامة.
- ٣ - الحوافز التي تشبع الحاجة إلى الانتماء والمشاركة الاجتماعية.
- ٤ - الحوافز التي تشبع الحاجة إلى الاعتراف والتقدير.
- ٥ - الحوافز التي تشبع الحاجة إلى تحقيق الذات.

ويعتمد سلوك الفرد داخل المنظمة على عوامل عدة، منها (حسنين، ١٩٨٢):

- أ - الحاجات (أوليه وثانوية)، والحاجات الأولية أشد إلحاحاً على النفس من الحاجات الثانوية، لذلك فهي أكثر احتمالاً في فرض سلوك معين.
- ب - الثقافة والقيم والبيئة.
- ج - وجود بدائل لإشباع الحاجات، إذ الحاجات التي يمكن إشباعها بأكثر من بديل أقل حدة وإلحاحاً من تلك التي تعتمد على بديل واحد.
- د - قدرة الفعل أو النشاط (السلوك) على إشباع الحاجات (إشباعاً كلياً أو جزئياً).

أنواع الحوافز الإدارية:

أشرنا فيما سبق إلى أن الحوافز نوعان: حافز يدعو إلى زيادة الجهد والإتقان، ويعبر عنه بالحافز الإيجابي أو الثواب، وحافز يحول دون وقوع الأخطاء أو تكرارها، ويعبر عنه بالحافز السلبي (القيوتي، ١٩٨٩).

وتقسم الحوافز بشكل عام إلى حوافز مادية، وأخرى معنوية، ويتضمن كلا القسمين النوعين السلبي والإيجابي معاً. وهو ما سيكون محل تفصيل فيما يلي:

أولاً - الحوافز المادية:

هي الحوافز التي تتعلق بالحاجات المادية للأطراف المختلفة، وقد تكون هذه الحوافز إيجابية، كمنح المكافآت والعلاوات، أو الترفقيات، وغيرها، كما تكون سلبية، كالحرمان من المكافآت، أو العلاوات، أو الترفقيات، أو تخفيض المرتبة (الدرجة) أو الراتب... إلخ.

ويمكن تقسيم الحوافز المادية الإيجابية إلى حوافز مادية مباشرة، كالأجور والرواتب، وأخرى مادية غير نقدية، وهي ما يطلق عليه الحوافز العينية أو المزايا الإضافية، مثل السكن ووجبات التغذية وغيرها (فهمي، ١٩٧٦: ١٢٩).

ثانياً - الحوافز المعنوية:

هي الحوافز التي لا تتعلق أساساً بالحاجات المادية بقدر تعلقها بمنظومة القيم التي يصنعها أو يختارها الإنسان لنفسه، أو بالنسبة للحالة الوجدانية التي تتشكل لدى الإنسان، لتصنع تركيبة مميزة من المشاعر والعواطف والانفعالات والتصورات.

وقد تكون هذه الحوافز إيجابية أيضاً، كاعتراف الإدارة بجهود العاملين في المؤسسة، وتقديرهم بالثناء والمدح، أو بمنحهم الأوسمة، أو بنشر أسماء المتميزين بمطائهم على لوحة الشرف... إلخ. وقد تكون سلبية كذلك، كالإنذارات والتوبيخات، أو نشر أسماء المهملين، أو التهديد بالعقاب... إلخ (ياغي، بدون تاريخ: ٦٠).

الحوافز الإدارية في الفكر الإسلامي

وتشير الدراسات التي أجريت في هذا المجال إلى أن الحافز السلبي يوفر إنتاجية أعلى في المدى القصير، ولكن يصاحبها هبوط معنويات العاملين، وما يعكسه ذلك من أعراض سلوكية سلبية، مثل ارتفاع معدل الغياب ودوران العمل، وكثرة الشكاوى والتظلمات. وترتب على ذلك كذلك هبوط إنتاجيتهم في المدى الطويل. ومعنى ذلك أن القادة الذين يعتمدون على الحافز السلبي يحصلون على استجابة سريعة، ولكنها مؤقتة ومحدودة، أما الحافز الإيجابي فإنه، بصفة عامة، يوفر روحاً معنوية أعلى وإنتاجية أقل في المدى القصير. ولكن على المدى الطويل تزيد الإنتاجية بدرجة كبيرة، وهو ما يرجع كفة المدخل الإيجابي في التحفيز (هاشم، بدون تاريخ: ٣١٧-٣١٨).

ومثلما قسمت الحوافز إلى إيجابية وسلبية، ومادية ومعنوية، فإنه يمكن تقسيمها كذلك إلى فرديه وجماعية، إذ قد يوجه الحافز المادي أو المعنوي، السلبي أو الإيجابي، إلى فرد بعينه، في الحالات التي تحددها طبيعة العمل أو التصرف، وقد يوجه إلى مجموعة من الأفراد يعملون ضمن مجموعات يصعب معها فصل أو تحديد الممارسة الفردية لكل عضو من أعضاء الجماعة، ومن ثم يتم منح الحوافز للجماعة وحدة واحدة (ياغي، بدون تاريخ: ٦٠).

والحوافز الفردية من شأنها زيادة التنافس الإيجابي بين الأفراد سعياً للحصول عليها، ولكن قد يكون لها آثار جانبية سلبية، كعدم التعاون بين الأفراد، وغياب روح الفريق التي هي جوهر عمل الإدارة، الأمر الذي ينبه إلى ضرورة اللجوء إلى أسلوب التحفيز الجماعي، وهو ما من شأنه تشجيع روح الفريق، والتعاون بين العاملين، بحيث يحرص كل منهم على أن لا يتعارض عمله مع عمل زملائه. ولذلك قد تلجأ الإدارة إلى أسلوب التحفيز: الفردي والجماعي بشكل متوازن، طمعاً في الحصول على مزاياهما معاً (القريوتي، ١٩٨٩: ٥٠)، وذلك في الأحوال التي تستوجب ذلك وفق طبيعة الأعمال والأفراد وتركيبه الجماعات.

نظريات الحوافز الإدارية:

صيفت مجموعة من النظريات في هذا المجال، في محاولة لإيجاد النموذج الأمثل لحفز العاملين نحو بذل أكبر جهد ممكن بما يحقق أهداف المنظمات، ويحقق للعاملين الإشباع المطلوب. وفيما يلي تعريف بأهم هذه النظريات:

أولاً - النظرية التقليدية (الكلاسيكية) traditional theory:

صاحب هذه النظرية هو " فريدريك تايلور "، وقد بنى نظريته في الإدارة العلمية للأفراد على فرضين أساسيين هما:

- أن تطبيق الأساليب العلمية في العمل قد يؤدي إلى الكفاية في الإنتاج.
- أن تطبيق الحوافز النقدية يؤدي إلى زيادة الإنتاج.

ويستخلص من هذه النظرية، أن " تايلور " قد نظر إلى العامل على أنه رجل اقتصادي، كل همه أن يزيد دخله المادي فقط، ومن ثم فإن زيادة إنتاجيته مرتبطة بنظام سليم للأجور التشجيعية، فزيادة الحافز على العمل والتحكم فيه تأتي عن طريق الأجور (Richard,1997:536).

ثانياً - نظرية تغيير السلوك Behavior Modification:

يسمى أصحاب هذا الفكر من علماء النفس بالسلوكيين. ولا يهتم هؤلاء السلوكيون بدوافع السلوك الداخلية ولا مسبباته قدر اهتمامهم بظواهر السلوك الخارجية. وتستند وجهة نظر السلوكيين في تفسير السلوك إلى ما يسمى " بقانون الأثر "، فالسلوك الذي تترتب عليه نتائج سارة للفرد هو السلوك الذي سيقوم الفرد بعد ذلك بتكراره، أما السلوك الذي تترتب عليه نتائج غير سارة، فإن الفرد سيتوقف عنه.

والسلوك من هذا المنطلق هو ظاهرة خارجية وليس انفعالاً داخلياً. ولكن هذه النظرة لتصرفات الأفراد أو سلوكهم لا تقدم تفسيراً كافياً لمعنى التحفيز

الحوافز الإدارية في الفكر الإسلامي

والحوافز، وهي من هذا المنطلق قد تعرضت للانتقاد، الأمر الذي أدى إلى ظهور ما يسمى بفكرة " تغيير السلوك " أى تعديل أو تغيير السلوك بتعزيز الجوانب الإيجابية منه، وذلك عن طريق استخدام عناصر الدعم والتحفيز، سواء أكانت إيجابية أم سلبية. وعلى سبيل المثال يمكن استخدام فكرة تغيير السلوك فى إقناع مدخن السجائر فى الامتناع عن التدخين، وذلك عن طريق توفير حوافز أو بدائل أخرى تعوضه عن التدخين.

أما عن تأثير هذه النظرية فى الفكر الإدارى، فإن تشجيع اتخاذ سلوك معين أو العمل على تغييره هو مفيد فى زيادة إنتاجية الموظفين، ودفعهم إلى مزيد من العمل والإخلاص للمنظمة، أو تقليل درجة الغياب وتخفيض معدل الدوران البشري (علاهي، ١٩٨١: ٥٥٦).

ثانياً - نظرية ذات العاملين لـ (فريدريك هيرزبرغ) Two factors Theory:

تركز هذه النظرية على دور العمل وظروفه فى حياة الأفراد العاملين، وقد قام هيرزبرغ بدراسة استطلاعية لمتن من المحاسبين والمهندسين، لفهم شعورهم المتعلق بالأعمال التى يؤدونها. وقد توصل من تلك الدراسة إلى تصنيف فئتين من العوامل. سُمى الفئة الأولى العوامل الدافعة، والفئة الثانية العوامل الوقائية.

أما الفئة الأولى وهى العوامل الدافعة Motivators فتشمل العوامل التالية:

- ١ - الشعور بالإنجاز.
- ٢ - إدراك الشخص لقيمة عمله، نتيجة لإتقانه العمل.
- ٣ - أهمية العمل نفسه وكونه إبداعياً وفيه نوع من التحدى.
- ٤ - المسؤولية، أى مدى تحكم الشخص فى وظيفته، ومدى مسؤوليته عن الآخرين.
- ٥ - إمكانية التقدم فى الوظيفة. أى مدى ما توفره الوظيفة من فرص الترقى فى السلم الوظيفى.

٦ - التطور والنمو الشخصي.

أما الفئة الثانية، وهى العوامل الوقائية Hygienic Factors فتشمل:

١ - سياسة الشركة وإدارتها.

٢ - نمط الإشراف السائد فيها.

٣ - العلاقات مع الرؤساء.

٤ - ظروف العمل وطبيعته.

٥ - الراتب أو الأجر.

٦ - المركز الاجتماعى.

٧ - الأمن الوظيفى.

وقد بين (هيرزبيرغ) أن العوامل الدافعة هى التى، إن وجدت، تؤدى إلى تحسين الإنتاج؛ لأنها دوافع ذاتية، وتوفر شعوراً إيجابياً لدى الأفراد، وتعطيهم فرصاً للتطور الشخصى، مما يدفعهم إلى مزيد من العمل وتحسين الإنتاجية. على حين لا يؤدى وجود العوامل الوقائية إلى رضا العاملين بالضرورة، ولكن عدم وجودها هو مثار سخطهم وعدم رضاهم (Richard, 1991: 137).

رابعاً - نظرية الحاجات الإنسانية Human Needs Theory:

صاحب هذه النظرية هو (إبراهيم ماسلو). وقد رتب الحاجات الإنسانية فى مدرج هرمى حسب أهميتها وإلحاحها، وذلك على النحو التالى:

أولاً - الحاجات الأساسية (المادية والجسمية): وذلك مثل الحاجة إلى الطعام والكساء والسكن، فهى أمور ضرورية للإنسان وتأتى فى أسفل الهرم باعتبارها أولى الحاجات المحركة لسلوك الأفراد.

ثانياً - الحاجة إلى الأمن والحماية والطمأنينة والاستقرار: إذ العامل بحاجة

الخوافز الإدارية في الفكر الإسلامي

إلى أن يؤمن نفسه وماله ومركزه إزاء مخاطر الحاضر والمستقبل، كحاجته إلى عدم انقطاع الرزق، وإلى ضمان الدخل في حالة المرض أو العجز، وكحاجته إلى الأمن ضد البطالة. وتأتي الحاجة إلى الأمن في المرتبة الثانية من السلم الهرمي.

ثالثاً - الحاجات الاجتماعية: وذلك مثل الحاجة إلى الحب والعطف والصداقة والعلاقات والانتماء. فالإنسان يتطلع إلى أن يكون اجتماعياً، تقوم بينه وبين الآخرين علاقات محبة وتعاون، ويرغب في أن يكون عضواً في جماعته. وكلما كانت هذه الجماعات محبة إلى الأفراد، وتشبع لديهم بعض الدوافع والحاجات، كانت سبباً في ارتفاع معنوياتهم، وتأتي هذه الحاجات في المرتبة الثالثة من السلم.

رابعاً - الحاجة إلى تقدير الذات، فإن اعتراف الآخرين بالمكانة ونيل الشهرة ويزور الأهمية والتمتع بالحرية، حاجة تأخذ الدرجة الرابعة من السلم المذكور.

خامساً - حاجات تحقيق الذات: تتمثل تلك الحاجات في أن يكون المرء كما يرغب أن يكون، وهذه أدنى الحاجات أهمية ومساساً بالفرد في نظر (ماسلو).

وهذه الحاجات - في نظره - لها أهميه تصاعدية عند الإشباع، بمعنى أن الحاجة التي تمثل الأهمية الأولى لا بد من إشباعها بدرجة مقبولة أولاً، قبل أن تتولد أو تنشأ لدى الإنسان الحاجة التي تليها في السلم، وهكذا كلما أشبعت حاجة ظهرت حاجة أخرى تتطلب الإشباع، وفق الترتيب المشار إليه.

وقد لاحظ (ماسلو) في نظريته العلاقة الوطيدة بين إشباع حاجات الإنسان المعنوية، كالشعور بالانتماء الاجتماعي والتقدير والمكانة، وبين دافعيته وحافزته، كما لاحظ في الوقت ذاته الصلة الوثيقة بين الحاجات المادية من طعام وكساء

وأمن، وبين الحفز للعمل. لذا يمكن القول إن نظريته كانت مزيجاً من الإشباع المادي والمعنوي بصورهما المختلفة.

خامساً - نظرية التوقع Expectancy Theory:

تقوم هذه النظرية، التي نادى بها (فروم، وبورتر، ولولر) على افتراض مؤداه أن سلوك الفرد مبنى على عملية إدراك وتحليل ومفاضلة بين البدائل المتاحة للقيام بسلوك معين، وموازنة للكلفة والفائدة المتوقعتين لكل بديل من تلك البدائل، ويسلك الفرد بعد تلك العملية العقلانية السلوك الذي يتوقع أن يحقق له أكثر الفوائد بأقل التكاليف، ويجنبه أكثر ما يمكن من الصعوبات. ويمثل التوقع درجة احتمال تحقق تلك الفوائد المباشرة، أى المرتبطة بالعمل، وغير المباشرة، وهى التى تأتى من البيئة الخارجية. ويختار الإنسان سلوكاً يستجيب فيه للعوامل الأقوى. ويدخل الإدراك هنا ؛ لأن رغبة الفرد فى القيام بسلوك معين تتأثر بإدراكه للأهمية النسبية المتوقعة لنتائج ذلك السلوك.

وقد طرأ على هذه النظرية تطور مفاده أن استمرارية الأداء والدافع تعتمدان على قناعة العامل ورضاه، وهما محصلة إدراكه لمدى العلاقة الإيجابية بين المكافأة التى يحصل عليها، وبين ما يدرك ويعتقد أنه يستحقه (علاقي، ١٩٨١: ٥٦٢).

سادساً - نظرية مستوى الطموح:

يرى دعاة هذه النظرية (ليفين Lewin) أن هدف الفرد وطموحه قد يشكل الدافع الرئيس للقيام بالعمل، حيث يفسرون الدافعية بأنها محصلة التفاعل بين خبرات الإنجازات السابقة، والهدف الذى يسعى إليه الفرد من وراء تحقيق تلك الإنجازات، وما يولده ذلك من مشاعر النجاح. فمستوى الطموح هو مستوى الإنجاز المرتقب، الذى يتوقع العامل أن يصل إليه فى مهمة عادية، مع معرفته بمستوى إنجازة سابقاً. والفرق بين مستوى الإنجاز السابق ومستوى الطموح، يسمى "بفرق الهدف"، والفرق بين مستوى الطموح ومستوى الإنجاز الجديد هو "فرق الإنجاز"، وهو ما يحدد مشاعر النجاح أو الفشل لدى الإنسان.

وتقتضض هذه النظرية أن " فرق الهدف " يميل إلى أن يكون موجباً، وأن مستوى الطموح يفوق في أغلب الأحيان الإنجاز السابق، ولذلك فإذا ما نجح الفرد في تحقيق فرق إيجابي في الإنجاز؛ فإن ذلك يولد لديه شعوراً بالنجاح، تتباين قوته حسب الزيادة الإيجابية في الإنجاز، مما يدفعه إلى المزيد من الجهد والإتقان في العمل (القريوتي، ١٩٨٩: ٤٨).

أساليب الحفز عن طريق المشاركة:

إلى جانب الأساليب التقليدية التي تستعملها المنظمات في الحفز، فهناك بعض الأساليب التي تم التركيز عليها حديثاً في الأدب الإداري، ومنها أساليب الحفز عن طريق زيادة مشاركة الرؤوس في اتخاذ القرارات التي يقوم بتنفيذها. وفكرة الإدارة بالمشاركة مبنية على الفكرة القائلة: بأن الأفراد يميلون عادة إلى دعم القرارات التي يشاركون في صنعها وفيما يلي شرح لأهم هذه الأساليب (سالم، ١٩٨٢: ١٦٦):

أولاً - أسلوب توسيع العمل:

وبمقتضى هذا الأسلوب، تضاف واجبات ومهام أخرى للعمل الذي يقوم به الفرد على مستواه الإداري نفسه، بدلاً من أن تقتصر جهوده على القيام بعمل محدود متخصص. إذ يمكن توسيع عمل موظف في قسم الودائع في مصرف ما مثلاً، بإضافة مهام جديدة لعمله، مثل استلام ودائع الحسابات الجارية، أو الودائع لأجل، والمراقبة على صرفها للزيائن، بدلاً من أن يقتصر عمله على استلام حسابات التوفير وحدها.

وكان هذا الأسلوب هو رجوع عن مبدأ التخصص في العمل الإداري. بيد أن إضافة بعض الواجبات والمسؤوليات إلى العمل الأساسي للموظف يزيد من رغبته في العمل، ويقضى على الملل والرتابة (الروتين) فيه، ومن ثم يزيد من حفز الأفراد على أداء الأعمال.

ويتصل بهذا الأسلوب مبدأ تبديل الأعمال أو الدوران الوظيفي (Job Rotation) وهو أحد أساليب تجديد العمل، ويعنى نقل الموظف من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى على المستوى الإداري نفسه، كلما أتقن العمل الذي يمارسه. ويفيد هذا الأسلوب في إمكانية إحلال الموظف محل زميله الغائب أو مساعدته عند تراكم الواجبات عليه. وقد دلت الدراسات على أن هذا المبدأ مخالف للاعتقاد القديم السائد، بأن التخصص ومبدأ تقسيم العمل هما أكثر فعالية في زيادة الإنتاجية (Robert, 1989:442).

ثانياً - أسلوب إثراء العمل:

يقصد بأسلوب إثراء العمل، إعطاء العاملين فرصاً أكثر وحرية أوسع في تخطيط أعمالهم وتنظيمها ومراقبتها، وهو ما يعنى زيادة التوسع العمودي في الأعمال، في حين يعنى أسلوب توسيع العمل زيادة التوسع الأفقي فيها.

ويموجب أسلوب إثراء العمل، يعطى المرؤوس بعض المهام والواجبات التي يقوم بها رئيسه، وبالتالي زيادة مشاركته في اتخاذ القرارات التي تتعلق بعمله، بشكل يؤدي إلى تغيير ملموس في محتوى العمل، بما يتفق ومصلحة المؤسسة. وهذا الأسلوب يؤدي إلى زيادة ارتباط المرؤوس بعمله، وولائه للمؤسسة التي يعمل فيها، كما يزيد من إحساسه بالمشاركة والإنجاز بشكل يؤدي إلى رفع روحه المعنوية، وبالتالي زيادة إنتاجه.

ثالثاً - أسلوب الإدارة بالأهداف:

يعتبر أسلوب الإدارة بالأهداف من أكثر أساليب الإدارة بالمشاركة شيوعاً واستعمالاً في السنوات الأخيرة، فبالإضافة إلى أهميته باعتباره أسلوباً من أساليب الحفز، فإنه يستخدم بصفته أسلوباً من أساليب تقييم الأداء.

وأسلوب الإدارة بالأهداف يمكن وصفه بأنه فلسفة إدارية، ترمي إلى الحفز الداخلي للأفراد، عن طريق اشتراك المرؤوسين مع الرؤساء في تحديد الأهداف

الحوافز الإدارية في الفكر الإسلامي

وزيادة رقابة المرؤوسين على أعمالهم. وهذا يعني زيادة مشاركة المرؤوس في اتخاذ القرارات التي تعنيه أو تؤثر فيه بشكل مباشر.

والنتائج المترتبة على إشراك المرؤوسين في تحديد الأهداف يمكن تلخيصها فيما يلي:

أ - تحسين مشاركة المرؤوس في صنع القرارات، واندماجه في بيئة المؤسسة وانتمائه إليها.

ب - تحسين مواقف الأفراد ورفع روحهم المعنوية تجاه المؤسسة التي يعملون فيها.

ج - تخفيض درجة القلق وعدم الراحة بالنسبة للمرؤوس نتيجة عدم معرفته بموقف رئيسه منه.

وقد أظهرت الدراسات والأبحاث التي أجريت على هذا الأسلوب نتائج إيجابية في تحسين طرق الاتصال والفهم بين الرؤساء والمرؤوسين، وخاصة عندما يطبق بشكل جيد، في حين اعتبره البعض الآخر أسلوباً ضعيفاً في الحفز (سالم، ١٩٨٢: ١٦٧).

الحوافز الإدارية في الفكر الإسلامي،

يمتاز الفكر الإسلامي بشمولية النظرة وسعة الأفق، فله تصنيف أكثر شمولاً فهو ابتداءً لا ينكر أن للإنسان حاجات مادية ومعنوية. يسعى جاهداً لإشباعها، ولكنه يضيف إلى هذين النوعين نوعاً ثالثاً، وهو الحاجة الروحية أو الحاجة إلى رضا الله (الإبراهيم، ١٩٨٨: ١١٥؛ حسنين، ١٩٨٢: ٥١).

إن الإنسان في نظر الإسلام يملك قوى عديدة مؤثرة ودافعة للعمل، ولكي يتم تحريك هذه القوى في الاتجاه المطلوب، وتفعيل دورها بما يحقق الأهداف، فإن الأمر يحتاج إلى الحوافز التي تستجيب لها هذه الأنواع الثلاثة من الدوافع بقدر

مناسب، وإلا اختل نظام الحوافز كله وقد توازنه، ومن ثم فإما أن تخسر المنظمة أفرادها وإما أن تخسر أموالها، وإما أن تخسرها معاً. وهذه القوى المشار إليها هي:

أ - قوى مادية: إذ يملك الإنسان قوى مادية تتمثل في جسمه وفي الوسائل التي يستخدمها لإشباع شهواته، وهي أضعف القوى تأثيراً .

ب - قوى معنوية: تتمثل في الصفات المعنوية التي يهدف الإنسان إلى الإنصاف بها وإحرازها، وهي أكثر تأثيراً من القوى المادية.

ج - قوى روحية: تتمثل في صلة الإنسان بالله سبحانه وتعالى، وما تمليه هذه الصلة على الإنسان من سلوك واتجاهات، وهذه أكثر القوى تأثيراً وأشدّها فعالية.

وقد حرص الإسلام على جعل القوى الدافعة للمسلم قوى روحية، حتى لو كانت مظاهرها مادية، أو معنوية، وأوجب عليه أن ينطلق في مزاوله أعماله كلها صغيرها وكبيرها من وحى عقيدته، وما تمليه عليه أحكام شريعته، وأن يتقبل بنفس راضية جميع الضوابط، ويلتزم بمختلف الأوامر والنواهي التي رسمها له الشرع الإسلامي (الزين، ١٩٨١: ٧٠٧-٧٠٨).

والحديث الشريف التالي يلخص هذه الأنواع الثلاثة من الحوافز: " جاء رجل إلى النبي - ﷺ - يسأله قائلاً: الرجل يقاتل للمَقَمِّم، والرجل يقاتل للذِّكْرِ، والرجل يقاتل ليرى مكانه، فمن في سبيل الله ؟ قال - ﷺ -: "من قاتل لتكون كلمة الله هي العليا فهو في سبيل الله".

فالغنى المشار إليه في الحديث يمثل لبعض الناس حافزاً مادياً، ويمثل الذكر لبعضهم حافزاً معنوياً، في حين القتال في سبيل الله وما يترتب عليه يمثل لبعضهم الآخر حافزاً روحياً.

وكذلك فقد أشار القرآن الكريم في آيات متفرقات - إلى هذه الأنواع الثلاثة

من الحوافز أيضاً - ففى إشارة إلى الحوافز المادية جاء قوله تعالى: ﴿وتحبون المال حُبّاً جَمّاً﴾ (الفجر: ٢٠) أى تحبون المال حباً شديداً مع الحرص والشره. وقوله تعالى: ﴿إن الإنسان لربه لكُود، وإنه على ذلك لشهيد، وإنه لحُبُّ الخَيْرِ لشديد﴾ (العاديات: ٦-٨).

أى أن الإنسان شديد الحب للمال حريص على جمعه. يقول سيد قطب فى تفسيره لهذه الآية: "هذه فطرته - أى الإنسان - وهذا طبعه، ما لم يخالط الإيمان قلبه، فيغير من تصوراته وقيمه وموازنه واهتماماته، ويحيل كُوده وجعوده اعترافاً بفضل الله وشكراناً، كما يبدل أثرته وشعه إثارةً ورحمة، ويريه القيم الحقيقية التى تستحق الحرص، والتنافس والكد والكثح، وهى قيم أعلى من المال والسلطة والمتاع الحيوانى بأعراض الحياة الدنيا، إن الإنسان بغير إيمان حقير وصغير، حقير المطامع، صغير الاهتمامات، ومهما كبرت أطماعه، واشتد طموحه، وتعلت أهدافه، فإنه يظل مرتكساً فى حمأة الأرض، مقيداً بحدود العمر، سجيناً فى سجن الذات، لا يطلقه ولا يرفعه إلا الاتصال بمالم أكبر من الأرض، وأبعد من الحياة الدنيا، وأعظم من الذات. عالم يصدر عن الله الأزل، ويعود إلى الله الأبدى، وتتصل فيه الدنيا بالآخرة إلى غير انتهاء (قطب، ١٩٨٠).

وفى إشارة إلى الحوافز المعنوية، جاء قوله تعالى: ﴿لا تحسبن الذين يفرحون بما آتوا ويُحبون أن يُحمَدوا بما لم يفعلوا فلا تحسبنهم بمفازة من العذاب...﴾ (آل عمران: ١٨٨)

أما حوافز الإيمان فقد كثرت الإشارة إليها فى القرآن الكريم، ومن ذلك على سبيل المثال، قوله تعالى: ﴿والباقيات الصالحات خير عند ربك ثواباً وخير أملاً﴾ (الكهف: ٤٦). وقوله سبحانه: ﴿وما أموالكم ولا أولادكم بالثى تقرىكم عندنا زُلْفى إلا مَنْ آمَنَ وَعَمِلَ صَالِحاً فَأُولَئِكَ لَهُمْ جَزَاء الضَّعْفُ بما عَمِلُوا وَهُمْ فى الْفُرُقات آمنون﴾ (سبا: ٢٧). وقوله تعالى: ﴿وبشر الذين آمنوا وعملوا الصالحات أن لهم جنات تجري من تحتها الأنهار﴾ (البقرة: ٢٥)

وهي المباحث التالية سيتم شرح هذه الأنواع الثلاثة من الحواجز بشيء من التفصيل، مبتدئين بحواجز الإيمان؛ لتمييز الإسلام بها عن النظم الوضعية، ولأهميتها في هذا البحث بشكل خاص.

دوافع الإيمان،

اهتمت المنظمات الحديثة على اختلاف أنواعها وأوضاعها بتلبية نوازع النفس والجسد لدى العاملين فيها، وذلك بتوفير مختلف أنواع الحواجز المادية والمعنوية لهم؛ لتضمن ولاهم وعطاهم المستمر وصولاً إلى تحقيق الأهداف، ومع ذلك تعاني هذه المنظمات مشكلة حالات ترك العمل من قبل هؤلاء العاملين، وكذلك مشكلة حالات الاستهتار وضعف الروح المعنوية، وتدنى مستوى الأداء، إلى جانب التظلمات غير الرسمية التي تتخذ - في الغالب - مواقف سلبية من هذه المنظمات.

هذه الحالات السلبية إنما تظهر بسبب أنه يصعب في أحيان كثيرة تلبية جميع رغبات الأفراد وإشباع حاجاتهم المتباينة، وخاصة مع تباين أهداف الأفراد واختلافها عن أهداف تلك المنظمات التي يعملون فيها.

لذلك نجد الإدارات تقف حيرى مضطربة إزاء هذه الأوضاع المتردية، والنفوس والطباع المختلفة، مع الحاجات والرغبات. وما ذاك إلا لأن هذه الإدارات قد صبت جل اهتمامها على حاجات الأفراد النفسية والجسدية، وأهملت ما ينبغي أن يكون محور اهتمامها وأول أولوياتها، وهو الشق الآخر من النفس الإنسانية.. الشق الأقوى تأثيراً في النفوس والعقول. ألا وهو جانب الروح المتمثل في الإيمان بالله واليوم الآخر، المرتبط بالجنة بصفتها حافزاً إيجابياً يثير ويدفع، وبالنار بصفتها حافزاً سلبياً يمنع ويردع.

والإيمان بالله واليوم الآخر ضرورة للبشرية في كل أحوالها، وذلك يرجع إلى تركيب الفطرة البشرية نفسه، ففي النفس البشرية دوافع قوية أودعها الله في الفطرة لحكمة يريد بها، لكي تعين الإنسان في القيام بمهمة الخلافة عن الله في الأرض، وهي مهمة شاقة مجعدة، تحتاج إلى دوافع قوية حتى لا تقف الحواجز

والعقوبات في طريق القيام بمهامها الشاقة، لذلك أودع الله في فطرة الإنسان دوافع قوية للطعام والشراب، والمسكن والملبس والنوع، وحب التملك وإثبات الذات.. إلخ. كل منها يدفع الإنسان إلى النشاط والحركة والإنتاج (قطب، بدون تاريخ).

لا يمكن بعد الإيمان بالله تعالى، أن يقنع الإنسان بالحد من شهواته، والالتزام بحدوده الآمنة إلا الإيمان باليوم الآخر، فيبدون الإيمان باليوم الآخر يحس الإنسان أنها فرصة واحدة، إن أفلتت فلن تعود، لذلك ينكب على الشهوات ينتهب منها بقدر ما يستطيع، أما إذا آمن باليوم الآخر إيماناً راسخاً، فأصبح ذلك عنده عقيدة، وإذا أيقن أن ما يفوته في الأرض طاعة لله وتعبداً، سيمض عنه هي الجنة بما لا عين رأت ولا أذن سمعت ولا خطر على قلب بشر، عندئذٍ يسهل عليه التنازل عن القدر الزائد من المتاع، وتخف ثقله الأرض في نفسه، بمقدار ما تثقل الآخرة في حسه، ويصبح خفيفاً رشيقاً لا تثقله الشهوات، لذلك تقول الآية:

﴿زَيْنَ لِلنَّاسِ حُبُّ الشَّهَوَاتِ مِنَ النِّسَاءِ وَالْبَنِينَ وَالْقَنَاطِيرِ الْمُقَنْطَرَةِ مِنَ الذَّهَبِ وَالْفِضَّةِ وَالْخَيْلِ الْمُسَوَّمَةِ وَالْأَنْعَامِ وَالْحَرْثِ، ذَلِكَ مَتَاعُ الْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَاللَّهُ عِنْدَهُ حُسْنُ الْمَتَابِ، قُلْ أُوْنِيْكُمْ بِخَيْرٍ مِّنْ ذَلِكَ لِّلَّذِيْنَ اتَّقَوْا عِنْدَ رَبِّهِمْ جَنَّاتٌ تَجْرِيْ مِنْ تَحْتِهَا الْأَنْهَارُ خَالِدِينَ فِيْهَا وَأَزْوَاجٌ مُّطَهَّرَةٌ وَرِضْوَانٌ مِّنَ اللَّهِ وَاللَّهُ بَصِيرٌ بِالْعِبَادِ﴾ (آل عمران: ١٥، ١٤)

لقد علمت رسالة الإسلام المؤمنين الجد في العمل والنفور من الكسل، وعملت على مقاومة معوقات العمل النفسية والبدنية، الفردية والجماعية، والعمل الجاد المخلص من المؤمن هو عبادة لله سبحانه، مادام يبتغي الآخرة بعمله في الدنيا، ويرجو الله في تعامله مع الناس... وإتقان العمل واجب يعمله الإيمان الصحيح ومراقبة الله عز وجل. وفي الحديث " إن الله يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يَتَّقَنَهُ " و " من غش فليس منا ". وارتباط العمل بالعقيدة يصل إلى أبعاد لا تصل إليها بحال حوافز الكسب والطموح (عثمان، ١٩٨٢م: ٧٢ - ٧٣).

ويبرز دور الإيمان بشكل كبير في بعث الأمل في النفوس، وهو ما يبنى عليه نظام الحوافز في الإسلام؛ ذلك أن الأمل باعث الحياة في النفوس، ومجدد

الحياة فيها، ويدونه تفقد الحياة معناها. فهو قوة دافعة تشرح الصدر للعمل، وتخلق دواعي الكفاح من أجل الواجب، وتبعث التشاغل في الروح والبدن، وتدفع الكسول إلى الجهد والعمل، والمجد إلى المداومة على جده، والزيادة فيه. تدفع المخفق إلى تكرار المحاولة، وتحفز الفاجع إلى مضاعفة الجهد ليزداد نجاحه. إن الذي يدفع الزارع إلى الكدح والعرق أمله في الحصاد، والذي يفرى التاجر بالأسفار والمخاطرة أمله في الربح، والذي يبعث الطالب إلى الجهد والمثابرة أمله في النجاح، والذي يحفز الجندي إلى الاستبسال أمله في النصر، والذي يحبب إلى المريض الدواء أمله في العافية، والذي يدعو المؤمن أن يخالف هواه ويطيع ربه أمله في رضوانه وجنته.

الأمل إذن هو إكسير الحياة، ودافع نشاطها، ومخفف ويلاتها، وباعث البهجة والسرور فيها، والأمل قبل ذلك كله شيء حلو المذاق، جميل المحيا في ذاته، تحقق أو لم يتحقق. ومن هنا ندرك أهمية الإيمان بالله واليوم الآخر في التحفيز الإنساني، ودوره الفعال في إزالة المظاهر السلبية في المؤسسات والمجتمعات على حد سواء، خاصة أن الإيمان يربط أهداف الأفراد والمنظمات معاً برباط متين ويصهرها في قالب واحد هو العبودية لله.

والإيمان فضلاً عن ذلك حافظ متجدد، ومحرك مستديم للسلوك، ولأن الحاجة للإيمان لا يمكن إشباعها، وكلما زاد الإيمان في قلب الفرد زاد شوق الفرد للاستزادة منه، وبافتراض أن الحاجات غير المشبعة تستمر محركة للسلوك، فهذا يكون الإيمان دائم التحريك لسلوك الأفراد وموجهاً لهم. وكلما زاد إيمان الفرد عن طريق عمل الصالحات زاد دور الإيمان في تحريك السلوك المرغوب فيه، لأن الإيمان لا يزيد إلا بالعمل الصالح (بدر، ١٩٨٢م).

والموظف المسلم المؤمن بأن الله سميع بصير ﴿يَعْلَمُ خَائِنَةَ الْأَعْيُنِ وَمَا تُخْفِي الصُّدُورُ﴾ (غافر: ١٩)، ولا يعزب عنه مثقال ذرة، تهيمن على فكره وسلوكه فكرة

الحوافز الإدارية في الفكر الإسلامي

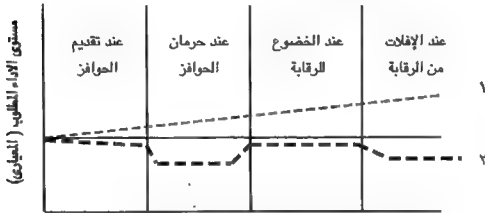
(الله يراني) «الذي يراك حين تقوم وتقبلك في المناجدين» (الشعراء: ٢١٧، ٢١٨) فهو يراقب الله في كل حركاته وسكناته، وكلما مال إلى التراخي والكسل في عمله، تذكر الله الذي يراه، وإذا ما نازعه الشيطان وحاول أن يثبته عن الجد في عمله، تذكر الله الذي يراه، وإذا ما وقع تحت إغراء المال والمنصب ليظلم أو يسرق تذكر الله، وإذا ما هدد بالفصل من وظيفة أو أُرهب بالإيذاء الجسدي والنفسي لينضب الله، تذكر الله، وإذا ما غاب عنه صاحب العمل ودعته نفسه الأمارة بالسوء إلى الإهمال والتقصير والغش، تذكر الله الذي يراه. فهذه الفكرة (الله يراني) هي العاصمة من الكسل والظلم والانحراف والفساد. وعليه فالحوافز المادية والمعنوية لا تدفع المسلم إلى المزيد من الجهد وإتقان العمل وفق معايير بمقدار ما تدفعه فكرة (الله يراني).

ولو تصورنا نموذجاً لمستوى أداء الموظف المسلم الملتزم والموظف غير المسلم أن قدّمت لهما هي فترات من العمل حوافز مادية أو معنوية، أو حرماً منها، فماذا سيكون عليه أدائهما في الحالتين؟

بطبيعة الحال فإن الفرد المسلم - موظفاً كان أم عاملاً - سيحافظ - في الظروف الطبيعية الملائمة للعمل - على مستوى أداء ثابت نسبياً، وبدرجة مقبولة وفق المعايير المحددة للأداء. ويرتفع هذا المستوى باستمرار مع زيادة الخبرة والتدريب واستخدام الوسائل الحديثة. أما الفرد غير المسلم المتصق بطين الأرض، الفارق في حمأة المادية، فإن أداءه سيتذبذب وفق نوع الحافز وشدة إغرائه أو ردعه، فيزداد نشاطه ويكثر إنتاجه عندما تقدم له الحوافز الإيجابية أو عند خضوعه للرقابة الصارمة، فإذا ما حرم من تلك الحوافز لسبب أو لآخر، أو أهلت من الرقابة، فإن نشاطه سيهبط إلى أدنى مستوياته. وقد لا يقتصر الأمر على هبوط مستوى النشاط والإنتاج وحسب، بل قد تتأثر نوعية الإنتاج أيضاً، حيث لا إتقان ولا إخلاص، وإذا كان العمل يؤدي على أساس الزمن، فستقتضى ساعات العمل إهمالاً واستهتاراً، أو تكريس لخدمة أغراض شخصية أو

شلبية، ويميل الموظف عند ذلك إلى التباطؤ في العمل والتصنع فيه، فضلاً عن الحضور المتأخر إلى موقع العمل، والانصراف المبكر منه قبل نهاية دوامه، إضافة إلى إهدار الطاقات والموارد المحشودة لإنجازه (العكيلة، بدون تاريخ).

ويمكن تصوير أداء كلا الموظفين (النموذج الإسلامي والنموذج غير الإسلامي) في الأحوال المذكورة بالشكل التالي:



- ١ - أداء الموظف المسلم الملتزم في ارتفاع مستمر وفق الخبرة والتدريب
 ٢ - أداء غير المسلم الملتزم يتذبذب وفق نوع الحافز ودرجة الرقابة.

فنحن لا ننكر أن هناك أفراداً غير مسلمين أو مسلمين ولكن لا يستشعرون رقابة الله، لديهم إخلاص شديد للعمل أو لصاحب العمل، ومن ثم فهم يؤدون أعمالهم وفق أعلى المعايير، حتى إن لم تقدم لهم الحوافز الباعثة على الجِد والإتقان، كما لا ننكر من جهة أخرى أن بعض المسلمين بتغيب عن أذهانهم فكرة (الله يرأى) أو يخضعون لوسوسة الشيطان في بعض الأحيان، فيميلون للكسل والتراخي، ويهبط مستوى إنتاجهم كمّاً ونوعاً، ولكن هذا الوضع يمثل انحرافاً عن الجادة، ويتعد كثيراً عن الصورة الإسلامية للأداء، ولا يعكس السلوك الإسلامي القويم، ونحن هنا نقدم النموذج الإسلامي في إطاره النظري، القابل للتطبيق في كل الأحوال التي تنهياً فيها الظروف الملائمة لهذا التطبيق.

نماذج تطبيقية للحوافز الإدارية الإسلامية:

أولاً - في حوافز الإيمان:

لا توجد جائزة مهما عظمت ومهما بلغت من قوة الإغراء تشد النفس أعظم من الجنة، فهي التعميم المقيم، وفيها ما لا عين رأت ولا أذن سمعت ولا خطر على قلب بشر، وقد أعدّها الله لعباده المؤمنين الذين يلتزمون بما أمر الله به، وينتهون عما نهى الله عنه.

﴿وَأَمَّا مَنْ خَافَ مَقَامَ رَبِّهِ وَنَهَى النَّفْسَ عَنِ الْهَوَىٰ، فإِنَّ الْجَنَّةَ هِيَ الْمَأْوَىٰ﴾
(النازعات: ٤٠ - ٤١)

كما لا يوجد رادع أعظم من النار مهما بلغ، فيها يؤدب الله العصاة والمارقين، المخالفين عن أمره. ﴿فَأَمَّا مَنْ طَغَىٰ، وَآثَرَ الْحَيَاةَ الدُّنْيَا، فإِنَّ الْجَحِيمَ هِيَ الْمَأْوَىٰ﴾ (النازعات: ٢٧-٢٩)

هذا الحافز العظيم، وذلك الرادع العظيم دفع المؤمنين بالله وبما أعدّه من ثواب وعقاب، إلى الاشتياق الشديد للجنة، والجنز الشديد من النار، فكان سلوكهم قويمًا ومنهجهم سليماً وأداؤهم رفيعاً، وكانت سيرتهم مضرب المثل على مدار التاريخ.

لقد أثمرت حوافز الإيمان فيما مضى ثماراً طيبة رائعة، تجلت في اندفاع المسلمين الأول بحماس منقطع النظير للانضمام إلى دولة الإسلام في بدء الدعوة، وإلى القتال لإعلاء كلمة الله في الأرض وهذا الصباحي الجليل عمير بن الحمام (النشأ، ١٩٨٢ - ١٢) الذي خرج من بيته ويده تمرات فلما رأى القتال قال: لئن عشت حتى أنتهى من هذه إنه لأمر يطول ! فالتقى التمرات شوقاً إلى الجنة، ومضى يقاتل المشركين إلى أن استشهد رحمه الله.

وفي ميدان الإيثار نجد نماذج إيمانية رائعة كذلك، مازالت محل تندر حتى أيامنا هذه، فقد أثنى القرآن الكريم على الذين باتوا على الطوى؛ ليقدموا اللقمة الضئيلة التي يملكونها إلى ضيفهم، وأطفؤوا السراج حتى لا يرى الضيف أنهم لا يملكون إلا ما قدموه له، فقال تعالى: ﴿وَيُؤْثِرُونَ عَلَىٰ أَنْفُسِهِمْ وَلَوْ كَانَ بِهِمْ خَصَاصَةٌ﴾ (الحشر: ٩)

وفى كل ميادين الحياة نجد النماذج الإيمانية ذاتها التى تعكس كلها صور العزوف عن الدنيا وزخرفها، والتعلق بما أعده الله لأولياته فى الآخرة ﴿وَمَا عِنْدَ اللَّهِ خَيْرٌ وَأَبْقَى﴾ (القصص: ٦٠)

ثانياً - فى الحوافز المادية،

عنى الإسلام بالحوافز المادية فى جانبها الإيجابى والسلبى عناية كبيرة، فبالإضافة إلى المبادئ العامة المعروفة فى الشريعة الإسلامية المصرح بها فى القرآن الكريم والحديث الشريف والمستنبطة منهما، كقوله تعالى: ﴿وَأَوْفُوا بِالْعُقُودِ﴾ (المائدة: ١) وقوله: ﴿وَلَا تَبْخَسُوا النَّاسَ أَشْيَاءَهُمْ﴾ (الأعراف: ٨٥)

فإن ثمة أحاديث نبوية تضع أسساً واضحة لحقوق العاملين (المبارك، ١٩٨٠: ٥٩)، نورد بعضها فيما يلى:

قال عليه السلام: "من استأجر أجيراً فليسم له أجره". ذلك أن الرسول - ﷺ - يبيننا إلى أن فى إعلام العامل أجره حافزاً له على العمل، وإطمئناناً نفسياً له. كما أوصى أن يكون تقاضى الأجر فور إتمام العمل دون تسويق أو تعطيل، فقال: "أعطوا الأجير أجره قبل أن يجف عرقه" وفى حديث قدسى يقول الله تعالى: "ثلاثة أنا خصمهم يوم القيامة، ومن كنت خصمه خصمته: رجل أعطى بى ثم غدر، ورجل باع حراً فأكل ثمنه، ورجل استأجر أجيراً فاستوفى منه ولم يوفه حقه".

وفى حديث آخر قال عليه السلام: "مَنْ وَلِيَ لَنَا عَمَلاً وَلَمْ يَكُنْ لَهُ زَوْجَةٌ فَلْيَتَزَوَّجْ، وَمَنْ لَمْ يَكُنْ لَهُ مَسْكَنٌ فَلْيَتَخَذْ مَسْكَنًا، وَمَنْ لَمْ يَكُنْ لَهُ مَرْكَبٌ فَلْيَتَخَذْ مَرْكَبًا، وَمَنْ لَمْ يَكُنْ لَهُ خَادِمٌ فَلْيَتَخَذْ خَادِمًا...".

فمن تأمل هذا الحديث الشريف وفى الحقوق التى منحها للعمال، لا يجد مثلاً لدى أى منظمة أو شركة، ذلك أن العامل قد يكون فقيراً، لا بل هو كذلك على الأعم الأغلب، قد جعل الرسول مهر زوجته إذا كان عرياناً على بيت مال

الخوافز الإدارية في الفكر الإسلامي

المسلمين، وذلك بغية إحصائه وغض بصره عن أعراض الناس، كذلك فإنه لا يعقل أن يكون العامل من غير مسكن فجعل مسكنه على بيت المال، وليس مفروضاً على العامل أن ينتقل من بيته إلى محل عمله أو لمراقبة أحوال الرعية مشياً على الأقدام، لذلك أمر الرسول أن يكون له مركب، وهو في لغة اليوم بدل النقل، ومن مقتضى تفرغ العامل أن يكون عنده من يقوم على خدمته، وهذا كله يقع عبؤه على بيت المال، وإن لم يرد ذلك صراحة في الحديث (القاسمي، ١٩٨٥م: ٤٩٧).

والإسلام - فضلاً عن ذلك - يراعى حجم العائلة للفرد العامل عند تحديد الأجر، فيقرر للمتزوج أجراً أكبر من الأعزب، وقد كان الأهل (المتزوج) يعطى حظين، في حين يعطى الأعزب حظاً واحداً؛ تقديرًا لحق الإنسان في كفالة من يعمل بما يكفي احتياجاته المعيشية، وحفظه من الانزلاق إلى استغلال المال العام. كما يراعى طبيعة العمل ومقدار الجهد المبذول فيه، وحجم المسؤولية المنوطة به، فالأجر بقدر العمل، وهو الأساس الذي تتأدى به الإدارة الحديثة، عملاً بقوله تعالى: ﴿وَلِكُلِّ دَرَجَاتٌ مِّمَّا عَمِلُوا وَلِيُوَفِّيَهُمْ أَعْمَالَهُمْ وَهُمْ لَا يَظْلَمُونَ﴾ (الأحقاف: ١٩)، ولا يففل الإسلام مستوى غلاء المعيشة كذلك. إذ كان العامل يرزق في عهد عمر بن الخطاب بحسب حاجته ويلده. بمعنى أن ارتفاع تكاليف المعيشة في بلد ما من الدولة الإسلامية، قد تضطر المسؤولين إلى رفع رواتب العاملين في ذلك البلد؛ حتى تتوافر لهم أسباب الحياة الكريمة.

وعلى أساس التفضيل فرض عمر لكل من حضر بداراً من المهاجرين الأولين خمسة آلاف درهم في كل سنة، وفرض لكل واحد شهد بداراً من الأنصار أربعة آلاف درهم، وفرض لكل مهاجر قبل الفتح ثلاثة آلاف درهم، ولئن أسلم بعد الفتح ألفي درهم لكل رجل، وفرض لفلان أحداث من أبناء المهاجرين والأنصار كفرائض مسلمي الفتح، وفرض لأسامة بن زيد أربعة آلاف درهم.

ثم فرض للناس على منازلهم وقراعتهم القرآن وجهادهم، وفرض لأهل اليمن وقيس بالشام والعراق لكل رجل منهم ألفين إلى ثلاثمائة إلى خمسمائة، ومن

أقواله: لئن كثر المال لأفرضن لكل رجل أربعة آلاف درهم: ألفاً لفرسه وألفاً لسلاحه وألفاً لسفره (وألفاً يخلفها في أهله. وكان لا يفرض للمولود شيئاً إلى أن يفطم، إلى أن سمع ذات ليلة امرأة وهي تكره ولدها على الفطام وهو يبكي، فسألها عنه، فقالت: إن عمر لا يفرض للمولود حتى يفطم، فأنا أكرهه على الفطام حتى يفرض له، فقال: ويح عمر كم احتقب من وزر وهو لا يعلم، ثم أمر مناديه فنادي: ألا لا تعجلوا أولادكم بالفطام فإننا نفرض لكل مولود في الإسلام.

وقيل لعمر بن عبد العزيز من بعده: ترزق عمالك مائة دينار ومائتي دينار في الشهر وأكثر من ذلك، قال: أراه لهم يسيراً إن عملوا بكتاب الله وسنة نبيه، وأحب أن أفرغ قلوبهم من الهم بمعاشهم. وقال: ما طاوعن الناس على ما أردت من الحق حتى بسطت لهم من الدنيا شيئاً (طليعة، ١٩٨٥م: ١٣٧).

هذا ولا يقتصر اهتمام الإسلام بالعامل وهو على رأس عمله وحسب، بل يقرر له إذا عجز عن العمل بسبب المرض أو الهرم ما يحفظ له كرامته ويوفر له سبل العيش الكريم.

كما يقدم الإسلام الحوافز للناس لمجرد انتمائهم إلى دولة الإسلام، فيخصص باباً واسعاً من مصارف الزكاة للمؤلفة قلوبهم. وأبعد من ذلك، فقد قرر عمر بن الخطاب راتباً لشيخ يهودي كان يسأل الصدقة. وقد وسع عمر بن عبد العزيز باب " في سبيل الله " ليزوج الشباب ويُعتق الرقاب.

ويروى أن النبي - ﷺ - حين أنشده الشاعر كعب بن زهير قصيدته المعروفة التي مطلعها:

بَانتْ سَعَادُ قَلْبِي الْيَوْمَ مَتَبُولٌ مُنِيتْ إِثْرُهَا لَمْ يُفَدَ مَكْبُولٌ
وحين وصل إلى البيت القائل:

إِنَّ الرِّسْوَانَ لَسَيِّفٌ يَسْتَضَاءُ بِهِ مُهْنَدٌ مِنْ سُيُوفِ اللَّهِ مَسْلُوكٌ

رمى عليه الرسول - ﷺ - بردة كانت عليه.. رقيقة غالية... وقد عرض معاوية بن أبي سفيان على كعب عشرة آلاف درهم لشرائها فأبى (الصفاف، ١٩٨٩م).

الحوافز الإدارية في الفكر الإسلامي

وقد شهدت العصور الإسلامية جميعها اهتماماً بالحوافز التشجيعية وخاصة في جانب العلم والأدب، فمن المعروف أن العصر العباسي قد شهد فترة ذهبية، وحركة علمية وأدبية، فظهرت صور أخرى من جوائز التكريم، إضافة إلى حرص الخلفاء والولاة والوزراء والأثرياء على مجالسة العلماء والأدباء واللفويين والنحويين... ويروى أن الخليفة الناصر أعطى أبا الفرج الأصفهاني مبلغ (١٢) اثنا عشر ألف دينار، جائزة له ومكافأة على جهده الذي بذله في كتاب " الأغاني "، كما يروى أن الفتح بن خاقان كافأ الجاحظ بمبلغ (٦) ستة آلاف دينار على كتابه " الحيوان " .. وكان المأمون يكافئ العلماء على ترجماتهم وتصانيفهم في فترة ازدهار الترجمة إلى العربية. الصافي (١٩٨٩م).

وقد جاء في توصية الملك المعظم من حفظ " الفصل " للمخشي فله مائة دينار، ومن حفظ " الجامع الكبير " فله مائتا دينار، ومن حفظ " الإيضاح " فله ثلاثون ديناراً سوى الخلع، وكان يعفى من الخدمة الوطنية الطلبة من حفظة القرآن الكريم.

أما الجانب السلبي من نظم الحوافز المادية، فقد أولاه الإسلام عنايته أيضاً، ذلك أن النفوس قد يغالبيها الهوى أحياناً، وقد تضعف أمام الشهوات وحب الذات، وقد تغيب عن ذهن المرء المسلم فكرة (الله يراني) فيطغى بسبب ذلك على حقوق غيره، أو يسيء إلى عمله أو يهدد مصالح المجتمع، أو يتحلل من بعض التكاليف الدينية، ويميل إلى التراخي والكسل وعدم إتقان العمل، فكان لا بد من وسائل رادعة تصحح انحرافه أو توقفه عند حده وتمنعه من تجاوزه إلى حقوق الآخرين، فقرر عقوبات على الإساءة المتعمدة للعمل. كما قرر عقوبات على الخطأ العفوي غير المقصود في الأمور التي تضر بالناس ومصالحهم، وقد رتب عقوبات بدنية ونفسية ومالية على المخالفات والأخطاء والجرائم المختلفة التي يرتكبها الفرد، والتي تشكل ضرراً بوظيفته أو بالأشخاص الآخرين أو بأعمالهم. فكانت عقوبات الحدود والقصاص والديات والكفارات والتعازير بصورها وأساليبها المختلفة (حوى، ١٩٨١م: ٦٣٦). وفي مجال الإدارة والحكم بشكل خاص

كانت هناك عقوبات أخرى، كالعزل من الوظيفة أو تخفيض الدرجة أو الحرمان من الوظائف العامة، وغيرها.

ومن الأمثلة البارزة في هذا المجال: أن الرسول - ﷺ - استعمل رجلاً من الأزديين يقال له ابن اللثبية، على الصدقة فلما قدم قال: هذا لكم وهذا أهدي إليّ، فقال النبي ﷺ: ما بال الرجل الذي نستعمله على العمل بما ولانا الله، فيقول: هذا لكم وهذا أهدي إليّ، فهلا جلس في بيت أبيه وأمه حتى تأتيه هديته إن كان صادقاً؟ والله لا يأخذ أحد منكم منها شيئاً بغير حقه إلا لقي الله عز وجل يحمله يوم القيامة... (الشييباني، ١٩٧٧م: ٦٠).

ومن صور العقوبات كذلك، العزل من الوظيفة، فقد عزل عمر بن الخطاب رضي الله عنه عمار بن ياسر، وكان عامله على الكوفة سنة (٢٢) للهجرة، بعد أن شكاه أهلها وقالوا: هو والله غير كافٍ ولا مجزٍ ولا عالم بالسياسة، فعزله. وقصة عزل عمر لواليه علي ميسان (النعمان بن علي بن فضلة) مشهورة أيضاً، حيث بلغه أن النعمان أنشد قصيدة شعرية ماجنة، فكتب إليه عمر: "بسم الله الرحمن الرحيم ﴿حم، تنزيل الكتاب من الله العزيز العليم، غافر الذنب وقابل التوب شديد العقاب ذي الطول لا إله إلا هو إليه المصير﴾ (غافر: ١-٢)" أما بعد فقد بلغني قولك: لعل أمير المؤمنين يسوؤه... البيت، وأيم الله إنه ليسوؤني فاقدم فقد عزلتك (الشييباني: ١٩٧٧: ٥١٦).

وروي كذلك أن عمر بن الخطاب قد هدد بتخفيض الرتبة، وقد أورد القاسمي الرواية بطولها وملخصها: أن عمر هدد عامله على مصر بأنه سيجعله راعياً للابل في يوم صائف لمخالفته شروطه. وكان عمر إذا استعمل عاملاً اشترط عليه أن لا يركب دابة، ولا يلبس رقيقاً، ولا يأكل نقياً، ولا يفلق بابه عن حوائج الناس وما يصلحهم (القاسمي: ١٩٨٥م: ٥١١-٥١٢).

ثالثاً - في الحوافز المعنوية:

لا تقل الحوافز المعنوية في أهميتها عن الحوافز المادية في نظر الإسلام، ذلك أن حق المصيب أن يقال له أصبت، ولذلك وجدنا العديد من الشواهد يشير إلى اهتمام الإسلام وعنايته البالغة بهذا النوع من الحوافز، بجانبه الإيجابي والسلبى.

شفى الجانب الإيجابى: وجدنا قوله تعالى في تكريم العلم والعلماء: ﴿إِنَّمَا يَخْشَى اللَّهَ مِنْ عِبَادِهِ الْعُلَمَاءُ﴾ (فاطر: ٢٨) وقوله أيضاً: ﴿قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ﴾ (الزمر: ٩) وهو سؤال استكبارى يعنى أن الذين لا يعلمون لا يستوون والذين يعلمون . .

وكان الجيل الأول من المسلمين قد حظى بوجود شخصية الرسول الكريم - ﷺ - بينهم، فكان لذلك أثره البعيد في نشأة هذا الجيل وارتقاعه إلى تلك الأفاق التي بلغها. وهى أفاق غير مسبوقه بصورتها تلك في التاريخ، لأن وجود الرسول - ﷺ - بشخصيته كان حافزاً إضافياً، وحين نأخذ سيرة الرسول - ﷺ - مأخذ القدوة فتكون شخصيته - ﷺ - - حية تعيش معنا وتوجهنا كالجيل الأول سواء بسواء (قطب، بدون تاريخ: ٢٠).

هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن توجيهاته - ﷺ - صريحة وواضحة في هذا المجال، إذ يروى أنه - ﷺ - قد أمر بالحسن والمعروف في تنبيه العامل أو الموظف إلى مواطن خطئه، وألا يكون ذلك أمام جمهرة الناس؛ وذلك كي تحفظ كرامته من الإهدار أمام الآخرين، فقال: " من أراد أن ينصح لئذى سلطان عامة فلا يبد له علانية، ولكن ليخل به، فإن قبل منه فذاك، وإلا كان قد أدى الذى عليه (أبوسن، ١٩٨٤م: ٩٢).

وقد استخدم الرسول - ﷺ - أسلوب الألقاب الشخصية في تحفيز أتباعه، ذلك أن حامل اللقب يجد فيه تكريماً وتمييزاً له عن غيره من أقرانه، ومن ثم فإنه سيكون أحرص ما يمكن على صيانة لقبه، فيدفعه ذلك إلى ديمومة تجسيد

هذا اللقب واقعاً في سلوكه، لا سيما إن اشتهر بين الناس بهذا اللقب الكريم، وقد أثر عن عمر بن الخطاب - رضى الله عنه - قوله: "أشيعوا الكنى فإنها منبهة". وقد حفلت السيرة النبوية بالكثير من التعموت والألقاب التي أطلقها الرسول (على أصحابه تشريفاً لقدرهم ورفعاً لمكانتهم، فهناك العشرة الكرام الذين بشروا بالجنة، و(أمين الأمة) أبو عبيدة، و(سيف الله المسلول) خالد بن الوليد، و(شاعر الرسول) حسان بن ثابت، و(حوارى رسول الله) الزبير بن العوام. ولا ننسى (الفاروق) و(الصديق) و(أبا تراب) و(ذا النورين) وغيرها كثير من الصفات والتعموت والألقاب التي حظى بها الكثيرون من الصحابة رضوان الله عليهم.

وهناك أوصاف كثيرة وصف الرسول الكريم أصحابه بها، منها: (أعلم الناس بالحلل والحرام) و(أقرؤهم لكتاب الله) و(أمير الأمراء)، و(أشبهت خلقى وخلقى)، هذا إلى جانب أحاديث كثيرة خاصة ببعض الصحابة رضوان الله عليهم يتشبه فيها الرسول عليهم وبمجدهم، يضيق المقام بحصرها. ولا بد من الإشارة هنا أن القرآن الكريم قد وصف زوجات الرسول - ﷺ - بأسماء المؤمنين ﴿النَّبِيُّ أَوْلَىٰ بِالْمُؤْمِنِينَ مِنْ أَنفُسِهِمْ وَأَزْوَاجُهُ أُمَّهَاتُهُمْ﴾ (الأحزاب: ٦) تكريماً لهن واعترافاً بفضلهن ومكانتهن بين نساء العالمين.

وفى العصر الأموى والعباسى كان الخلفاء والولاة يحتفلون بالعلماء والشعراء وعلماء اللغة والنحو، ويجزلون لهم العطاء ويفسحون لهم فى المجالس. وقد اعتمد العرب المسلمون طريقة خاصة للتشجيع ومنح المكافآت وتكريم المتفوقين من الطلاب، فكان المتفوق يُحملُ على حصان أو بعير، وقد ارتدى أزهى ملابسه، وأحاط به إخوانه وأقرانه، ويسير ذلك الموكب فى طرقات المدينة المعروفة، ويطل الناس من التوافذ والشرفات لتحية الموكب.

وقد عرف فى التاريخ الإسلامى ما يسمى فى عصرنا الحاضر بالترفيه وقد أشار (القاسمى) إلى ذلك فى كتابه المشار إليه فى الصفحات السابقة، حيث

الحوافز الإدارية في الفكر الإسلامي

يقول: " لم أعتز على قواعد معينة تتعلق بترقيع العمال، ولكنني وجدت خلال مطالعتي ما يستدل على أن العامل المجود قد يرتقى في عمله إلى ما هو أرفع منه، أو قد توسع اختصاصات عمله، فيضم إلى عمله عمل آخر، وقد توسع رقعة عمله، وكان هذا وارداً منذ أيام أبي بكر، فقد أوصى يزيد ابن أبي سفيان حيث وجهه إلى الشام وقال: " إني قد وليتك لأبلوك وأجربك وأخرجك، فإذا أحسنت رددتك إلى عملك وزدتك، وإن أسأت عزلتك، فعليك بتقوى الله... " .

وأورد القاسمي كذلك رواية عن الطبري مفادها أم معاوية كان إذا أراد أن يولى رجلاً من بني حرب ولأه الطائف، فإن رأى منه خيراً وما يعجبه ولأه معها مكة، فإن أحسن الولاية وقام بما ولى قياماً حسناً جمع له معها المدينة... القاسمي (١٩٨٥م: ٥٠٠). وفي رواية عن ابن حمدون: أن زياداً إذا ولى رجلاً قال له: " أن وجدناك قوياً أميناً زدنا في عملك، ورفعنا لك ذكرك، وأوطأنا عقبك " (الصابي، ١٩٨٩م).

وفي الجانب السلبي من الحوافز المعنوية (الروادع)، وجدنا كذلك شواهد كثيرة، تؤكد عناية الإسلام بهذا الجانب أيضاً، وهي ليست مقصودة لذاتها بطبيعة الحال، وإنما هي وسائل ضرورية في كل الأحوال التي يتناقل فيها العامل أو الموظف عن أداء واجبه أو ينحرف فيها عن الطريق السوي، فتكون رادعة له أو معدلة لسلوكه المنحرف، وخير دليل على أن الحافز السلبي لم يكن هدفاً بذاته في الإسلام هو ما قام به عمر بن الخطاب، رضى الله عنه، من إسقاط لحد السرقة في عام الرمادة، وهو عام قحط شديد، كما هو معروف، مع أن الحد هو العقوبة المقررة حقاً لله تعالى.

وعلى أي حال فقد وجدت شواهد تطبيقية في التاريخ الإسلامي تبرز عناية المسلمين في هذا الجانب. ومن أبرزها في هذا المجال ما يعرف بعقوبة الهجر، وقد عاقب الرسول - ﷺ - بالهجر، فأمر بهجر الثلاثة الذين خلفوا عنه في غزوة تبوك... فهجروا خمسين يوماً لا يكلمهم أحد حتى نزل فيهم قوله تعالى:

أ. إبراهيم بدر شهاب

﴿وَعَلَى الثَّلَاثَةِ الَّذِينَ خَلَوْا حَتَّى إِذَا ضَاقَتْ عَلَيْهِمُ الْأَرْضُ بِمَا رَحُبَتْ وَضَاقَتْ عَلَيْهِمْ أَنْفُسُهُمْ وَظَنُوا أَنَّ لَا مَلْجَأَ مِنَ اللَّهِ إِلَّا إِلَيْهِ، ثُمَّ تَابَ عَلَيْهِمْ لِيَتُوبُوا إِنَّ اللَّهَ هُوَ التَّوَّابُ الرَّحِيمُ﴾ (التوبة: ١١٨).

وعاقب عمر بن الخطاب (صبيفاً) بالهجر مع الجلد والتغريب، فكان لا يكلمه أحد حتى تاب، وكتب عامل البلد الذي غرب إليه إلى عمر يخبره بتوبته، فأذن للناس في كلامه، (حوى، ١٩٨١م).

ومن الروادع أيضاً ما يعرف بمقوية التوبيخ، ومن ذلك ما رواه أبو ذر - رضى الله عنه - حيث قال: " ساءت رجلاً فعابته بأمره فقال رسول الله ﷺ: يا أبا ذر أعيرته بأمره ١٩ إنك أمرؤ فيك جاهلية.

وخاصم عبد الرحمن بن عوف عبداً من عامة الناس إلى رسول الله (ففضب عبد الرحمن وسب العبد قائلاً: يا ابن السوداء، ففضب النبي - ﷺ - أشد الغضب ورفع يده قائلاً: " ليس لابن البيضاء على ابن السوداء سلطان إلا بالحق " فاستخذى عبد الرحمن وخجل ووضع خده على التراب، ثم قال للعبد: طأ عليه حتى ترضى (حوى، ١٩٨١م : ٦٣٨).

ضوابط نجاح نظام الحوافز الإدارية وفق التصور الإسلامي:

هناك شروط أساسية لا بد للمنظمات من أخذها بعين الاعتبار لضمان نجاح نظام الحوافز في دفع الأفراد نحو العمل والإنتاج سعيًا لتحقيق الأهداف (أمين ؛ عساف، ١٩٨٢ : ٢٦٣)، أهمها:

أولاً - أن ترتبط الحوافز بأهداف المنظمة والعاملين معاً، وهذا الأمر يتطلب إقامة جسور مشتركة بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة.

ثانياً - لا بد للمنظمة أن تحدد الوقت الملائم الذي تستخدم فيه الحوافز، وخاصة تلك الحوافز المادية التي لا بد أن تكون في مواعيد محددة ومتقاربة،

وينبغي للمنظمة أن تنمى في ذهن العامل العلاقة العضوية بين الأداء الجيد والحصول على المكافأة، وأن تحيط العاملين علماً بالسياسة التي تنظم الحوافز، حتى يكون في ذلك مدعاة لسمي الأفراد لمزيد من الجهد والإنتاج.

ثالثاً - أن تضمن المنظمة استمرارية الحوافز، وذلك بخلق شعور الرضا والطمأنينة لدى الأفراد بتوقع استمرارية قيام المنظمة بإشباع رغباتهم، وضمان ذلك في المستقبل، فضلاً عن وجوب القورية في تقديم الحافز الذي يأتي مباشرة بعد فراغ العامل من عمله مباشرة، إظهاراً لجدية الإدارة واهتمامها بالعاملين؛ لأن تأخير الثواب عن وقته المناسب يميع الأمور ويخفف من قوة تأثير الحافز في نفوس الأفراد، ومن هنا جاء حديث الرسول - ﷺ - أعطوا الأجير أجره قبل أن يجف عرقه .

أما الحوافز السلبية (الروادع أو العقوبات) فيرى بعضهم ضرورة تأخيرها بعض الوقت وفق نوعها ودرجتها، وفي هذا السياق يقول صاحب كتاب: تهذيب الرياسة وترتيب السياسة: " .. على الملك أن يأخذ نفسه بثلاث: تعجيل مكافأة المحسن على إحسانه، وتأجيل عقوبة الماصى على عصيانه، والأناة عند طوارق الدهر وحدثانه. فإن في تعجيل مكافأة المحسن شحذ الضمائر على الطاعة، وفي تأجيل عقوبة الماصى إمكان الفتور والإقالة، ومراجعة التوبة والندامة، وفي الأناة عند الطوارق انفساح مذاهب الرأي والسياسة، وإيضاح غوامض السداد والإصابة".

رابعاً - أن تتصف السياسة التي تنظم الحوافز بالعدالة والمساواة والكفاءة، بمعنى أنه لا يجوز أن يحصل الفرد على أكثر من مكافأة أو عقوبة على عمل واحد قام به، كما ينبغي أن تتناسب المكافأة مع العمل الممتاز طردياً. ومن الضرورة بمكان أن يكون مقدار الثواب ومقدار العقاب مناسبين لمقدار ما يؤديه الفعل من اقتراب أو ابتعاد عن الأهداف المطلوبة، وفي ذلك يقول الله تعالى: ﴿وَلِكُلِّ دَرَجَاتٍ مِمَّا عَمِلُوا وَلِيُوقَّيَهُمْ أَعْمَالَهُمْ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ﴾ (الأحقاف: ١٩)

ويقول تعالى: ﴿وَلَا تَبْخُسُوا النَّاسَ أَشْيَاءَهُمْ﴾ (الأعراف: ٨٥) ويقول أيضاً: ﴿وَأَنْ لَّيْسَ لِلْإِنْسَانِ إِلَّا مَا سَعَى، وَأَنْ سَعْيُهُ سَوْفَ يُرَى، ثُمَّ يُجْزَاهُ الْجَزَاءُ الْأَوْفَى﴾ (النجم: ٣٩-٤١)
ومن الأمور المتفق عليها أيضاً أن يكون الثواب والعقاب بمقادير معتدلة بحيث لا تصح المبالغة فيها بالزيادة أو النقصان، وفي ذلك يقول معاوية بن أبي سفيان: (لا أضغُ سيفي حيثُ يكفيني سوطي، ولا أضغُ سوطي حيثُ يكفيني لساني).

والإداري الناجح لا يفرط في العقاب على الأخطاء... كما أنه لا يفرط في التسامح مع المخطئ والمهمل - فما زاد على حده انقلب إلى ضده - ولا يتصور أنه إذا اتبع القسوة أو المبالغة في العقاب على أهون الأسباب كان ذلك رادعاً وعبرة لكل العاملين معه، كي لا يتهاونوا في العمل. وإن سياسة القسوة والعنف علاوة على ما فيها من الظلم، فهي تنتشر بين العاملين جو الرهبة - لا سيما في المؤسسات التي يصعب على العاملين تركها بسهولة - وخير وسيلة لذلك هي التوسط بين الشدة والتسامح - لين في غير ضعف وشدة في غير عنف - بحيث يصبح الجزاء من جنس العمل، فالرسول - ﷺ - يقول: "إن من شر الرعاة الحطمة" ومعناه أن شر الناس من يتولى أمر قوم فيعمل على تحطيمهم لأقل هفوة.

خامساً - يجب ألا تتسم المكافأة التشجيعية بثبات مبالغها وانتظامه دورياً، بل تمنح وفقاً للجهد وتباين مع مقداره، حتى لا تتحول نظرة العاملين إلى هذه المكافأة بمرور الزمن من اعتبارها مبلغاً فوق الدخل المعتاد إلى أن تصبح مبلغاً من ضمن الدخل، أي لا تصبح حقاً مكتسباً للعامل سواء اجتهد أم لم يجتهد.

سادساً - ألا يترك تقدير الحوافز للمدير أو تقديره الشخصي؛ لأن رضا المدير عن شخص معين يجعله يتفاضل عن أخطائه وإن عظمت، في حين يتتبع عشرات من يرتاح إليه ويماقبه لمجرد خطأ بسيط، وفي ذلك يقول الشاعر:

وعين الرضا عن كل عيب كليله ولكن عين السخط تبدي المساويا

لذلك فالأسلوب الملائم لتقدير المكافأة يقوم على وضع نظام لها، تتحدد فيه معايير الأداء ومقدار المكافأة لكل معيار.

الحوافز الإدارية في الفكر الإسلامي

سابعاً - مراعاة الفروق الفردية وظروف كل فرد النفسية والاجتماعية، إذ ليس كل الناس متساوين في القدرات والمهارات والعواطف والمشاعر والحاجات. وكذلك فإن الحوافز نسبية، تختلف النظرة إليها من فرد لآخر، ولذلك فإن نوعاً ما منها قد يفلح في دفع بعض الأفراد لما هو مطلوب ولكنه لا يفلح في دفع بعضهم الآخر، وبعض الأفراد لا يستجيبون للحافز المادي كما يستجيبون للحافز المعنوي، لذلك يختلف نوع الحافز باختلاف الشخص المراد تحفيزه، ومن أقوالهم:

إذا أنت أكرمت الكريم ملكته وإن أنت أكرمت اللئيم تمردا

(وُسُ خيار الناس بالمحبة، وامزج للعامة الرغبة مع الرهبة، وُسُ سفلة الناس بالإخافة). وكلها أقوال تشير إلى أن كل نوع من الناس يناسبه نوع معين من الحوافز، وأن بالإمكان معرفة مكانة الشخص وقدره إذا عرفنا كيف يمكن تحفيزه.

ثامناً - العلنية في الشاء والسرية في توجيه اللوم والعتاب. بمعنى أنه يجب أن يُتَى على العامل المجد المبدع ويُمدَح على رؤوس الأَشْهاد من زملاء العمل، فإن في ذلك اعترافاً بجهوده وإحساساً له بأهميته، ودفعاً لزملائه للجد وإتقان العمل. وبالمقابل يجب على الرئيس أو المدير أن ينفرد بالعامل المقصر أو المخالف ويوجه له عبارات اللوم والعتاب أو التوبيخ، تطبيقاً لقاعدة (لَمْ على انفراد وأثن في مجتمع) إذ اللوم على المَلأ يكسر الشعور ويشير الحافظة ويولد السخط والغضب، وربما يدفع بالعامل إلى السلوك المدوانى. وفي ذلك يقول على بن أبى طالب - رضى الله عنه - : " النصح بين المَلأ تقريع "، ويقول الشافعى:

تعمدنى بنصحك في انفرادى وجنبنى النصيحة في الجماعة
فإنَّ النصح بين النَّاس نوعٌ من التوبيخ لا أرضى استماعه
وإنَّ خالفتى وعصيتِ قولى فلا تجزَع إذا لم تُعطِ طاعة

تاسعاً - ينبغي أن يفرَّق بين المُجد والخامل، وأن يوضع المجدون في درجات حتى يحصل كل منهم على المكافأة التى تناسب جهده. فمن الخطر أن يساوى

نظام التحفيز بين العاملين في المكافأة، إذ يترتب على ذلك أضرار كثيرة تصيب العمل؛ لأن العامل الأكثر جهداً سيحس بظلم وقع عليه إن أعطى الآخرون المكافأة نفسها. ولقد ميز الله سبحانه وتعالى بين المجتهدين والخاملين فيما يتصل بالجهاد في سبيل الله بالنفس والمال، حيث قال عز وجل: ﴿لَا يَسْتَوِي الْقَاعِدُونَ مِنَ الْمُؤْمِنِينَ غَيْرُ أُولَى الضَّرَرِ وَالْمُجَاهِدُونَ فِي سَبِيلِ اللَّهِ بِأَمْوَالِهِمْ وَأَنْفُسِهِمْ، فَضَّلَ اللَّهُ الْمُجَاهِدِينَ بِأَمْوَالِهِمْ وَأَنْفُسِهِمْ عَلَى الْقَاعِدِينَ دَرَجَةً، وَكَانَ اللَّهُ الْحَسَنَى، وَفَضَّلَ اللَّهُ الْمُجَاهِدِينَ عَلَى الْقَاعِدِينَ أَجْرًا عَظِيمًا، دَرَجَاتٍ مِنْهُ وَمَغْفِرَةً وَرَحْمَةً، وَكَانَ اللَّهُ غَفُورًا رَحِيمًا﴾ (النساء: ٩٥، ٩٦)

عاشراً - أن تقدم الحوافز على الروادع، وأن يهتم بها أكثر من الروادع، فقد جعل الله الحسنة بعشر أمثالها والسيئة بمثلاً، يقول الرسول - ﷺ - "إن الله كتب الحسنة والسيئات ثم بين ذلك: فمن همَّ بحسنة فلم يعملها كتبها الله عنده حسنة كاملة. وإن همَّ بها فعملها كتبها الله عنده عشر حسنات إلى سبعمائة ضعف إلى أضعاف كثيرة، وإن همَّ بسيئة فلم يعملها كتبها الله عنده حسنة كاملة، وإن همَّ بها فعملها كتبها الله سيئة واحدة".

حادى عشر - ربط نظام الحوافز ببرامج التدريب المطلوبة لنقل الموظف من وظيفة لأخرى، في ظل وصول الحافز لمرحلة انخفاض الحظ المساعد لمنحى الحافز، نتيجة لظروف بيولوجية تتصل بطبيعة تكوين الفرد.

ثانى عشر - يجب أن يبنى نظام الحوافز وفق طبيعة الوظيفة؛ ولذلك لا بد من توافر الأمور التالية لتحقيق هذا الأمر (فهيمى، ١٩٧٦: ١٢٧):

- أ - كشف وصف لكل وظيفة، يحدد واجباتها ومسؤولياتها وشروط شغلها.
- ب - تقييم للوظيفة يحدد أجرها ويربط الأجر بمعدل الأداء المطلوب.
- ج - معدلات الانحراف السلبية والإيجابية عن المعدل العادى، ونظام حفزها المادى والمعنوى.
- د - إجراءات رقابية دقيقة، ومتابعة دورية للأداء.

الحوافز الإدارية في الفكر الإسلامي

ثالث عشر - أن يراعى عند اختيار الأفراد الملائمين للعمل توافر ركني الوظيفة في الأفراد المرشحين لها، وهما: القوة والأمانة. ونعني بالقوة هنا الإحاطة الشاملة نسبياً بمتطلبات الوظيفة الفنية من مؤهل علمي وخبرة علمية وتخصص دقيق، ونعني بالأمانة توثيق السيرة الذاتية للموظف إلى الحد الذي يزكّيه أن يكون أميناً على مصلحة المؤسسة ومصالح الجمهور المتعلقة بالوظيفة التي سيشغلها.

رابع عشر - تهيئة المناخ المنظمي الإسلامي الذي يتعمق فيه إيمان الموظف المسلم، وينمو في حسه الشعور الديني، ويزداد فيه الإحساس برقابة الضمير أو الرقابة الذاتية. وذلك بتوفير الأجواء الإيمانية المناسبة لإقامة الشعائر الدينية، مثل ابتداء مسجد صغير في المؤسسة لأداء الصلوات على أوقاتها، وإقامة الندوات والمحاضرات الدينية، وتوزيع الكتب، والمجلات، والنشرات، والأشرطة الصوتية والمرئية، وغيرها من النشاطات التي من شأنها جعل الضمائر حية يقظة، مضغمة بالإيمان، مستشمرة رقابة الله في كل صغيرة وكبيرة، وكل حركة وسكنة، وهو ما يدفع الأفراد إلى إتقان العمل والإخلاص فيه، ومن ثم تتحقق الأهداف والطموحات في ظل طاعة الله ورضوانه.

الخاتمة:

تعد الحوافز الإدارية المحرك الرئيس للعمل والإنتاج، والباعث على النشاط وبذل الجهد والإتقان. ولولا الأمل الذي يمثله الحافز وما يستقر في ذهن العامل يقيناً من إمكانية الحصول عليه مع زيادة الجهد والنشاط، لما عمل ولا أنتج ولا أبدع.

ومن هنا كان اهتمام السلوكيين وأرباب العمل بهذا الجانب كبيراً، فظهرت نظريات كثيرة وتطبيقات عملية تخدم هذا الجانب، وأعقب ذلك دراسات وأبحاث ميدانية ونظرية تحلل وت نقد، توافق وتعارض وتعديل وتبدل.

ولكن النظريات تلك ما زالت قاصرة عن تحقيق المأمول منها فى دفع العاملين وتحفيزهم الى الجد والنشاط وبذل الجهد واستثمار الطاقة سعياً لتحقيق الأهداف؛ ذلك أنها لم تشمل جميع الجوانب الإنسانية التى يمكن تفعيلها فى هذا السبيل، فاقترنت على الجوانب المادية والمعنوية وحسب، وأغفلت الجوانب الروحية، وهى الجوانب التى يعمل عليها نظام الحوافز الإدارية فى الإسلام كثيراً فى هذه الأمور. وقد يكون هو النظام الأشمل الذى يأخذ بالجوانب الثلاثة معاً، دون إغفال أى منها أو إسقاطه من الاعتبار، وهو لا شك كفى لتحقيق ما عجزت عن النظريات المشار إليها فى تحفيز العاملين وانضباطهم وإخلاصهم إن تحققت شروط تطبيقه فى دوائر الأعمال والإنتاج. ذلك أنه يمتاز عن تلك النظريات بمزايا كثيرة، أهمها:

أولاً - إن الفكر الإدارى الوضعى يحصر الحوافز الإدارية فى نوعين فقط، هما: الحوافز المادية، والحوافز المعنوية فى حين يضيف لهما الفكر الإسلامى نوعاً ثالثاً هو الدافع الروحى.

ثانياً - يفترض الفكر الوضعى أن الموظف أو العامل يزداد عطاؤه ونشاطه مع المزيد من الحوافز والرفاهية الشخصية، وهذا الافتراض صحيح إلى حد ما، ولكنه يحتاج إلى نظام رقا به صارم خاصة إذا كان العمل يؤدي على أساس الساعة أو المياومة، بيد أن الإسلام يفترض أن عطاء العامل أو الموظف المسلم ونشاطه لا يتغيران، سواء قلت تلك الحوافز المادية والمعنوية أم زادت، وهذا الافتراض مبنى على افتراض آخر وهو أن المسلم يستشعر رقابة الله فى كل حين، ذلك أن استحضار رقابة الله عز وجل فى مخيلة الموظف المسلم وهو يمارس عمله دائماً، هى التى تجسد فكرة الرقابة الذاتية التلقائية، التى هى دعامة النظام الرقابى فى المؤسسة الإسلامية. وهو مطالب بإتقان العمل وفق استطاعته ووفق تعاليم الإسلام، لذلك لا تؤثر زيادة الحوافز المادية أو المعنوية فى سلوكه وعطاءه بقدر ما يؤثر فيه حافز الإيمان.

ثالثاً - النظام الإسلامى يعد الموظف المسلم بمكافأتين: أولى المكافأتين ما

الحوافز الإدارية في الفكر الإسلامي

يحصل عليه في حياته الدنيا، إضافة إلى الرضا النفسي، والراحة النفسية، والطمأنينة، والبركة، والثانية تلك التي يحصل عليها في الآخرة، إن أجاد العمل وأخلص النية، وكذا هناك عقوبتان: دنيوية وأخرية في بعض الحالات إن اتخذ سلوكاً سلبياً، وقصر في عمله، وغش.

رابعاً - قيمة الحافز في الأنظمة المعاصرة، مهما تعاظمت تبقى ضئيلة وقاصرة عما بلغه القادة المسلمون، إذ لم نجد نظاماً معاصراً يزوج الموظف أو يبنى له بيتاً أو يقدم له سيارة أو خادماً يخدمه، وإن وجد شيء من هذا هنا أو هناك فلم نجد نظاماً يقدم هذه الحوافز مجتمعة، ولكن القادة لم يقدم هذه الحوافز جميعها تطوعاً، بل إلزاماً ويعدّها نوعاً من عوامل الصيانة والوقاية المشار إليها في نظرية العاملين (لهيرزبرغ) إذ يقول - رحمه الله - : " من ولى لنا عملاً ولم يكن له زوجة فليتزوّج، ومن لم يكن له بيت فليتخذ بيتاً، ومن لم يكن له دابة فليتخذ دابة، ومن لم يكن له خادم فليتخذ خادماً " .

خامساً - تسيطر على المسلم القوى الدافعة للعمل والإتقان أكثر من القوى الحافزة له، فإذا كان الدافع حالة من التوتر تثير السلوك وتواصله حتى ينتهي أو تخف حدة هذا التوتر، فإن المسلم في حالة توتر دائم أو يفترض فيه ذلك، حتى يلقي الله عز وجل، لأنه يشمر أنه في امتحان دائم مادام حياً يدب على الأرض، وعليه فهو جاد في سلوكه، والنفوس أكثرها تكون جادة عندما تخضع للامتحان أيّاً كان نوعه وأسلوبه.

المراجع

أولاً - المراجع العربية:

- الإبراهيم، محمد عقلة (١٩٨٨م) "حواضر العمل بين الإسلام والنظريات الوضعية"، عمان، مكتبة الرسالة الحديثة، ط ١ .
- أبو سن، أحمد إبراهيم (١٩٨٤م) "الإدارة في الإسلام"، الخرطوم، الدار السودانية، ط ٣، سنة ١٩٨٤ .
- الزين، سميح عاطف (١٩٨١م) "الإسلام وثقافة الإنسان"، بيروت، دار الكتاب اللبناني، ط ٧ .
- الشيباني، محمد عبد الله (١٩٧٧م) "الخدمة المدنية في ضوء الشريعة الإسلامية"، القاهرة، عالم الكتب .
- الصافي، علوي طه (١٩٨٩م) "الجوائز الأدبية والعلمية" المجلة العربية، عدد ١٤٧ - ١٤٨ .
- المكايي، عبد الله (بدون تاريخ) "نحو مدخل إسلامي للإصلاح الإداري، في: الإدارة العامة والإصلاح الإداري في الوطن العربي"، تحرير ناصر الصائغ .
- الفنجري، أحمد شوقي (١٤٠٦هـ) "الإداري المسلم في هدى سلوك الرسول" مجلة الوعي الإسلامي، العدد ٢٦٣، يوليو ١٩٨٦ .
- القريوتي، محمد حاسم (١٩٨٩م) "السلوك التنظيمي: دراسة لسلوك الإنسان الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية"، عمان، دار المستقبل للنشر والتوزيع، ط ١ .
- القاسمي، ظافر (١٩٨٥م) "نظام الحكم في الشريعة والتاريخ الإسلامي"، الحياة الدستورية، بيروت، دار النفائس، ط ٥ .
- المبارك، محمد (١٩٨٠م) "نظام الإسلام (الاقتصاد)"، بيروت، دار الفكر، ط ٢ .
- الندوي، أبو الحسن (١٩٦٥م) "ماذا خسر العالم بانحطاط المسلمين"، بيروت، دار الكتاب العربي، ط ٦ .
- النشار، على سامي (١٩٨٢م) "شهداء الإسلام في عهد النبوة"، بيروت، مكتبة أمامة بن زيد .
- النووي، يحيى بن شرف (بدون تاريخ) "الأربعون النووية"، بيروت، المكتبة الثقافية .
- أمين، حافظ أحمد "الإدارة عند العرب" مجلة شؤون عربية، عدد ٢٢ .
- بدر، حامد أحمد رمضان (١٩٨٣م) "اتجاه إسلامي للواقع وحواضر العاملين" مجلة الإدارة، عدد ٥١ .

الحواضر الإدارية فى الفكر الإسلامى

- بدوى، أحمد زكى (١٩٨٢م) " حواضر العمل وأهميتها فى حفز العاملين وأسس تخطيطها " مجلة دراسات عمالية، عدد ١٦ .
- حسنين، محمد حامد (١٩٨٢م) " نظام الحواضر فى الإسلام " المجلة العربية للإدارة، العدد ٤ .
- حوى، سعيد (١٩٨١م) الإسلام، بيروت، دار الفكر، ط ٣ .
- خالد، خالد محمد (بدون تاريخ) "رجال حول الرسول"، بيروت، دار الفكر.
- درويش، عبد الكريم؛ تكلا، وليلا (١٩٨٠م) "أصول الإدارة العامة"، القاهرة، مكتبة الإنجلو المصرية.
- راجح، أحمد عزت (١٩٧٢) "أصول علم النفس"، الإسكندرية، المكتب المصرى الحديث، ط ٩ .
- سالم، فؤاد الشيخ وآخرون(١٩٨٢م) "المفاهيم الإدارية الحديثة"، عمان، الجامعة الأردنية.
- طبلية، القطب محمد القطب (١٩٨٥م) "نظام الإدارة فى الإسلام"، دراسة مقارنة بالانظم المعاصرة، القاهرة، دار الفكر العربى، ط ٢ .
- عثمان، محمد فتحي (١٩٨٢م) "القيم الحضارية فى رسالة الإسلام"، جدة، الدار السعودية للنشر والتوزيع، ط ١ .
- عساف، محمود (١٩٨٢م) "أصول الإدارة"، القاهرة، مكتب لطفي للألات الكاتبة.
- علاقي، مدني عبد القادر(١٩٨١م) "الإدارة، دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية"، جدة، شركة تهامة.
- فهمي، منصور (١٩٧٦م) "إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية"، القاهرة، دار الشعب.
- قطب، سيد (١٩٨٠م) "فى ظلال القرآن"، بيروت - القاهرة، دار الشروق، ط ٩ .
- قطب، محمد وآخرون (بدون تاريخ) "الثقافة الإسلامية"، جامعة الملك عبد العزيز.
- مجمع اللغة العربية، المعجم الوسيط، ط ٢ .
- هاشم، زكى "إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية". بدون طبعة أو تاريخ.
- ياغى، محمد عبد الفتاح؛ وعساف، عبد المعطي (بدون تاريخ) "مبادئ فى الإدارة العامة"، عمان، مكتبة المحتسب.

ثانياً - المراجع الأجنبية:

- Richard L. Daft ,(1997) "**Management**". Harcourt, collage publisher 5th.1997.
- Richard, M. Hodgetts.(1991) "**Organizational behavior: theory & practice**". Macmillan: New York.
- Robert Kretner.(1989) **Management : Mifflin Company**. Houghton. USA . 4th edition.

أدوار الإدارة الجامعية في مصر في ضوء التحديات المعاصرة

الدكتور فتحي درويش عشيبه
أستاذ مساعد بقسم أصول التربية
كلية التربية بدمنهور
جامعة الإسكندرية

● دورية الإدارة العامة

● المجلد الخامس والأربعون

● المصيد الثاني

● ربيع الآخر ١٤٣٦هـ

● مايو ٢٠١٥م

أدوار الإدارة الجامعية في مصر في ضوء التحديات المعاصرة

د. فتحي درويش عشيبة

ملخص:

هدف البحث الحالي إلى تحديد الأدوار التي يتعين أن تضطلع بها الإدارة الجامعية في مصر في ضوء التحديات المعاصرة، وتحقيق هذا الهدف تناول البحث أبرز التحديات المعاصرة، وهي التحديات العلمية والتكنولوجية، والتحديات الاقتصادية، والتحديات السياسية، والتحديات الثقافية. وحدد البحث إنكسارات تلك التحديات على التعليم الجامعي، فتوصل إلى ضرورة إعادة النظر في عناصر العملية التعليمية بأكملها سواء المحتوى الدراسي، أو طرائق التدريس أو الوسائل والتقنيات التعليمية أو التقييم أو أدوار المعلم الجامعي، بحيث تتلاءم هذه العناصر مع التحديات السابقة. ثم حدد البحث الأدوار والمهام التي يتعين أن تضطلع بها الإدارة الجامعية في مصر في ضوء إنكسارات التحديات المعاصرة على التعليم الجامعي المصري، كما كشف البحث عن أبرز المشكلات التي تواجه الإدارة الجامعية في مصر عن التفاعل مع التحديات المعاصرة. وكان من بين هذه المشكلات: قصور استقلال الجامعة، غياب المناخ الجامعي المناسب، قصور الهيكل التنظيمي للجامعات المصرية، محدودية الموارد المالية وضعف الإمكانيات المتاحة. وبعد ذلك اقترح البحث بعض السبل والإجراءات التي تسهم في حالة تنفيذها - في التغلب على المشكلات التي تواجه الإدارة الجامعية في مصر وتزيد من تفاعلها مع التحديات المعاصرة.

تواجه المجتمعات اليوم - على اختلاف درجة تقدمها - مجموعة من التحديات الكبرى أفرزتها التغيرات السريعة والمتلاحقة التي حدثت في جميع الأصعدة وفي مختلف المجالات، ففي مجال العلم والتكنولوجيا أصبح التزايد المعرفي مذهلاً إلى الدرجة التي جعلت بعض الكتابات تعتبر كلمة "انفجار" أصديق تعبير عن هذا التزايد، كما صاحب هذا الانفجار سرعة مذهلة في تطبيق نتائج العلم، وهو ما يسمى بالتكنولوجيا؛ مما أسهم في تغيير معالم الحياة ووقعها بشكل كبير (حجاج، ١٩٩٧م).

✦ أستاذ مساعد بقسم أصول التربية، تخصص إدارة تعليمية وتخطيط تربوي، كلية التربية بدمهور، جامعة الإسكندرية.

وفى المجال السياسى تقلص دور الدولة؛ لظهور مجموعة من المؤسسات والمنظمات الأهلية غير الحكومية على الساحة السياسية العالمية، وقد أصبحت تلعب دوراً فعالاً فى معالجة قضايا كثيرة مثل قضايا حقوق الإنسان والسكان والبيئة؛ الأمر الذى أدى إلى وجود المجتمع المدنى العالمى الذى أصبح يراقب نشاطات الدول وسياساتها فى القضايا الاجتماعية والإنسانية (عبدالله، ١٩٩٩م).

أما فى المجال الاقتصادى فقد ظهرت بعض المستجدات والتطورات الاقتصادية، من أبرزها الدور المتزايد للشركات العابرة القارات تلك التى ليس لها هوية أو جنسية محددة، وليست تنتمى لدولة أو منطقة جغرافية معينة، وكذلك الاتجاه العالمى الحثيث نحو التحرر الكامل للتجارة العالمية التى دخلت مرحلة الانفتاح التام غير الخاضع للقيود أو التحكم، وذلك بعد توقيع اتفاقية الجات وقيام منظمة التجارة العالمية عام ١٩٩٦م. هذا بالإضافة إلى انتشار النموذج الاقتصادى الرأسمالى الذى كان من أبرز نتائجه تحرير الاقتصاد، ونمو وانتشار القطاع الخاص فى معظم المجتمعات.

هذه التحديات التى يشهدها عالمنا المعاصر - كما يرى بعض المؤرخين - ليست وليدة اليوم بل تكونت بصفة خاصة فى العقود الأربعة الأخيرة من القرن العشرين، وينتظر أن تتطور فى اتجاهها الموجود حالياً إلى ثلاثة أو أربعة عقود قادمة من القرن الحالى (عبدالله، ١٩٩٩م).

وتقرض هذه التحديات نفسها ووجودها على حياة المجتمعات، وتجعل مواجهتها أمراً حتمياً على المؤسسات والأفراد خاصة المسئولين والمفكرين، عن طريق إيجاد البدائل المناسبة التى من خلالها يمكن التفاعل مع تلك التحديات، ومن ثم أصبح من الضروري على الدول المختلفة - سواء المتقدمة أو النامية - أن تواجه هذه التحديات من قبل مؤسساتها الاجتماعية جميعها، وفى طليعتها الجامعات بوصفها تمثل رافداً أساسياً يزود مؤسسات المجتمع بالكوادر المؤهلة علمياً، والقدرة على التعامل مع التغيرات العالمية والمحلية ومواجهة ما ينجم عنها من تحديات.

أدوار الإدارة الجامعية في مصر في ضوء التحديات المعاصرة

وفى ضوء ذلك كان على الجامعات أن تعيد النظر فيما تقدمه من جهود وأنشطة سواء فى مجال تعليم الطلاب، أو فى مجال إجراء البحوث والدراسات، أو فى مجال خدمة المجتمع المحلى واقتراح الحلول العلمية لمشكلاته.

ويتطلب هذا بالضرورة إعادة النظر فى عناصر ومكونات العملية التعليمية بالجامعة، خاصة الإدارة الجامعية ؛ باعتبارها الركيزة الأساسية التى يتوقف على مدى جودتها نجاح الجامعة فيما تقوم به من جهود وأنشطة، وباعتبارها المسئولة عن ضبط العمل الأكاديمى وقيادته، وتهيئة المناخ العلمى لأداء جامعى أفضل.

وتأتى الإدارة الجامعية على رأس أولويات تطوير التعليم الجامعى، ولا يمكن أن ينجح العمل الجامعى أكاديمياً أو بحثياً أو يكون فى خدمة المجتمع والبيئة، ما لم تكن على رأسه إدارة علمية متطورة واعية ومخلصة، بدايةً من رئيس الجامعة مروراً بنوابه وانتهاءً إلى رؤساء الأقسام.

والاستقرئ للكتابات والدراسات التى تناولت التعليم الجامعى فى الدول المتقدمة بخاصة يلحظ أن هناك اهتماماً بالفاً بتقويم وتحديث الإدارة الجامعية، بما يتلاءم مع المتغيرات العالمية والمحلية (Jo,2001; Michael,2001; Thomas,2001; hanstone,1998; Trinczek,1999).

وفى مصر بذلت محاولات عدة لإصلاح التعليم الجامعى بصفة عامة، والإدارة الجامعية بصفة خاصة من أجل ملاحقة التطورات والتغيرات السريعة محلياً وعالمياً، وعلى الرغم من ذلك فإن تحليل أوضاع التعليم الجامعى يكشف عن كثير من جوانب الخلل التى ترجع فى جزء كبير منها إلى قصور الإدارة الجامعية من أبرزها (عدم تمكن التعليم الجامعى من تقديم الحلول الحقيقية لمشكلات البيئة المحلية، وضعف قدرته على الالتحام مع ثورة المعلوماتية، وكذا ضعف الحرية الأكاديمية للطلاب والأساتذة، وضعف الاهتمام بالأنشطة الطلابية، بالإضافة إلى غلبة الطابع الإدارى التقليدى والروتينى على أداء الإدارة

الجامعية، وإهمالها للأنشطة والممارسات المتطورة المرتبطة بالجوانب التعليمية والبحثية والإدارية، بعبارة أخرى إهمالها للأخذ بالاتجاهات الحديثة فى العمل الجامعى، وضعف استجابتها للتحديات المعاصرة.

وقد حدا هذا الأمر بكثير من الدراسات إلى المناداة بضرورة العمل على تطوير أداء الإدارة الجامعية، وإعادة النظر فى الأدوار التى تقوم بها، فى ضوء ما تفرضه عليها التحديات المعاصرة من أدوار ومهام. كما أشارت تلك الدراسات إلى أن تحقيق ذلك يتطلب العديد من الأمور، من أهمها تحديد الأدوار التى يتعين أن تضطلع بها الإدارة الجامعية فى ضوء التحديات المعاصرة، وتوعية القيادات الجامعية بتلك الأدوار، وتدريبهم على كيفية تنفيذها، والكشف عن أهم المشكلات التى تحول دون تفاعل الإدارة الجامعية مع التحديات المعاصرة (الطحلاوي، ١٩٩٨م).

ولذا تحاول الدراسة الحالية تحديد أبرز الأدوار التى يتعين أن تضطلع بها الإدارة الجامعية فى ضوء التحديات المعاصرة، والكشف عن أهم المشكلات التى تحول دون تفاعلها مع تلك التحديات، ووضع بعض السبل والإجراءات التى تسهم فى التغلب على تلك المشكلات، وتزيد من تفاعل الإدارة الجامعية مع التحديات المعاصرة.

مشكلة الدراسة:

على الرغم من الاهتمام البالغ بتقويم وتحديث الإدارة الجامعية فى الدول المتقدمة بما يتلاءم مع المتغيرات المالية والمحلية، وعلى الرغم من أهمية الدور الذى يمكن أن تضطلع به الإدارة الجامعية فى تحقيق التفاعل بين التحديات المعاصرة والتعليم الجامعى، فإن هناك بعض الانتقادات التى تشير إلى ضعف استجابة الإدارة الجامعية فى مصر للتحديات المعاصرة، الأمر الذى دعا كثيراً من الكتابات إلى المناداة بضرورة تحديد أدوار الإدارة الجامعية فى ضوء

أدوار الإدارة الجامعية في مصر في ضوء التحديات المعاصرة

التحديات المعاصرة، وتوعية القيادات الجامعية بهذه الأدوار، والكشف عن أهم المشكلات التي تحول دون تفاعل الإدارة الجامعية مع التحديات المعاصرة، وتقديم السبل والإجراءات التي تسهم في التغلب على تلك المشكلات، وتزيد من تفاعل الإدارة الجامعية مع التحديات المعاصرة.

وعلى ذلك يمكن التعبير عن مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

- ١ - ما أبرز التحديات المعاصرة؟ وما انعكاساتها على التعليم الجامعي المصري؟
- ٢ - ما أدوار الإدارة الجامعية ومهامها في مصر في ضوء انعكاسات التحديات المعاصرة على التعليم الجامعي؟
- ٣ - ما أبرز المشكلات التي تموق الإدارة الجامعية في مصر عن التفاعل مع التحديات المعاصرة؟
- ٤ - ما السبل والإجراءات التي تسهم في التغلب على المشكلات التي تواجه الإدارة الجامعية في مصر وتزيد من تفاعلها مع التحديات المعاصرة؟

منطلقات الدراسة:

- التعليم الجامعي باعتباره نظاماً فرعياً لا بد أن يتأثر بالتحديات التي يواجهها المجتمع، ومن ثم لا بد أن يتفاعل معها حتى لا يفقد أهميته ومصداقية وجوده.
- الإدارة الجامعية باعتبارها المسئولة عن ضبط وقيادة العمل الأكاديمي، وتهيئة المناخ العلمي لأداء جامعي أفضل يمكنها أن تقود عملية تطوير عناصر التعليم الجامعي بما يمكنه من التفاعل مع التحديات المعاصرة .
- يُعد الكشف عن أبرز المشكلات التي تحول دون تفاعل الإدارة الجامعية مع التحديات المعاصرة، والتغلب عليها، أمراً ضرورياً لزيادة تفاعل الإدارة الجامعية مع تلك التحديات.

أهداف الدراسة:

- تهدف الدراسة الحالية إلى تحقيق ما يلى:
- توضيح انعكاسات التحديات المعاصرة على التعليم الجامعى المصرى.
 - تحديد الأدوار والمهام التى يتعين على الإدارة الجامعية فى مصر القيام بها فى ضوء انعكاسات التحديات المعاصرة على التعليم الجامعى.
 - الكشف عن أبرز المشكلات التى تواجه الإدارة الجامعية فى مصر، وتوقعها عن الاستجابة للتحديات المعاصرة.
 - اقتراح بعض السبل والإجراءات التى تسهم فى التغلب على مشكلات الإدارة الجامعية فى مصر، وتزيد من تفاعلها مع التحديات المعاصرة.

أهمية الدراسة:

- تتبع أهمية الدراسة من النقاط التالية:
- قد تفيد هذه الدراسة المسئولين عن التعليم الجامعى المصرى والعاملين به فى التعرف على التعديلات والتغييرات التى يتعين إجراؤها فى عناصر العملية التعليمية بالجامعة؛ لمواكبة التحديات المعاصرة.
 - قد تفيد هذه الدراسة المسئولين عن التعليم الجامعى فى التعرف على الأدوار التى يتعين أن تقوم بها الإدارة الجامعية فى مصر فى ضوء التحديات المعاصرة.
 - قد تفيد هذه الدراسة المسئولين عن إدارة التعليم الجامعى فى مصر فى التعرف على بعض السبل والإجراءات التى تسهم فى التغلب على المشكلات التى تعوق الإدارة الجامعية عن التفاعل مع التحديات المعاصرة.

حدود الدراسة:

- سوف تركز الدراسة على الأبعاد التالية:
- التحديات العلمية والتكنولوجية والاقتصادية والسياسية والثقافية، على أساس

أدوار الإدارة الجامعية فى مصر فى ضوء التحديات المعاصرة

أنها تعد أبرز التحديات المعاصرة، وأعمقها تأثيراً فى التعليم، كما أنها تشمل العديد من التحديات الفرعية الأخرى.

- الأدوار والمهام التى فرضتها التحديات المعاصرة وانعكاساتها على الإدارة الجامعية فى مصر، وليس كل أدوار ومهام الإدارة الجامعية.
- المشكلات التى تحول دون تفاعل الإدارة الجامعية فى مصر مع التحديات المعاصرة، وليست كل المشكلات التى تواجه التعليم الجامعى.
- التعليم الجامعى الحكومى فى مصر وليس التعليم الجامعى الخاص.

منهج الدراسة وخطواتها:

يعد المنهج الوصفى التحليلى من أكثر المناهج ملائمة لطبيعة الدراسة الحالية، ويتضح ذلك من خلال الخطوات الرئيسية لهذه الدراسة، وهى تتمثل فيما يلى:

- رصد التحديات المعاصرة وتوضيح انعكاساتها على التعليم الجامعى المصرى.
- تحديد الأدوار والمهام التى يتميّن على الإدارة الجامعية فى مصر القيام بها للتفاعل مع التحديات المعاصرة.
- تحليل المشكلات التى تعوق الإدارة الجامعية فى مصر عن التفاعل مع التحديات المعاصرة.
- اقتراح بعض السبل والإجراءات التى تسهم فى التغلب على مشكلات الإدارة الجامعية فى مصر، وتزيد من تفاعلها مع التحديات المعاصرة.

التحديات المعاصرة وانعكاساتها على التعليم الجامعى:

لعل من المناسب الإشارة فى هذا السياق إلى أن التحديات التى سيتم تناولها متداخلة ومتشابكة ولا يعمل كل منها بصورة منفصلة عن الآخر، فقد يكون التحدى سبباً فى ظهور تحدّ آخر لا يقل عنه أهمية أو نتيجة له؛ فالتحديات

د. فتحى درويش عشية

العلمية والتكنولوجية - على سبيل المثال - تعد سبباً لبعض التحديات الأخرى مثل التحديات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، فالثورة فى مجال العلم والمعرفة والاتصالات جعلت العالم أكثر اندماجاً، كما سهلت وسرّعت حركة الأفراد ورأس المال والسلع والمعلومات والخدمات، ومن جانب آخر سهّلت انتقال المفاهيم والأذواق والعادات فيما بين الثقافات والحضارات، كما أدت إلى تغيرات أساسية فى الطريقة التى ينظر بها الأفراد إلى أدوارهم وإلى أسلوب التعامل بعضهم مع بعض. هذا بالإضافة إلى أن العلم والمعرفة أصبحا - بشكل متزايد - أساس القوة والفنى والتقدم على المستويين الفردى والجماعى، باعتبار أن مقياس القوة والفنى والتقدم هو الاندماج فى الحضارة العلمية والأخذ بمعطيات الثورة المعلوماتية.

كما تجدر الإشارة إلى أن تأثير هذه التحديات لا يقتصر على الآونة الراهنة، بل يمتد إلى المستقبل أيضاً، ومن ثم فإن تلك التحديات تتطلب بذل مزيد من الجهد فى جميع المستويات والاستعداد لها والتخطيط لمواجهتها، وذلك لأن كثيراً من المشكلات التى نمانحها اليوم فى المجتمعين المصرى والعربى هى فى الأغلب نتيجة لقصر النظرة المستقبلية فى الماضى، أو لأننا تجاهلنا النذر التى حاولت أن تنبهنا إلى ما نوشك أن نقع فيه من مشكلات مثل: الانفجار السكانى، وتلوث البيئة، ونفاذ الموارد،... إلى غير ذلك" (نوهل، ١٩٩٧م).

هذا بالإضافة إلى أن التعرف على الاتجاهات العامة للأثار المتوقعة لهذه التحديات لا غنى عنه إذا كان التخطيط لمستقبل التعليم هو الهدف. وانطلاقاً من هذا سيتم تناول أبرز التحديات المعاصرة والمتوقعة مستقبلاً، لتوضيح انعكاساتها على التعليم الجامعى.

التحديات العلمية والتكنولوجية،

يشهد العالم ثورة علمية وتكنولوجية متقدمة، وتتسابق الدول فى الأخذ بزمام

أدوار الإدارة الجامعية في مصر في ضوء التحديات المعاصرة

هذه الثورة للسيطرة عليها وامتلاك مقدراتها. ولقد بات التقدم العلمي والتكنولوجي من أهم الظواهر التي تميز العصر الحديث، وتعود أهميته إلى التأثير العميق الذي يحدثه في جميع جوانب الحياة، وإلى المشكلات الكثيرة التي يثيرها. ويعتمد التقدم العلمي والتكنولوجي على المعرفة، والاستخدام الأمثل لها والقدرة على توليدها وتنظيمها وتخزينها واستردادها، وعلى سرعة تطبيق نتائج العلم.

ويرتبط التقدم العلمي والتكنولوجي بمجموعة من المفاهيم من أهمها الانفجار المعرفي أو الإفراط المعلوماتي over-information كما يطلق عليه البعض، ومن مؤشرات أن البشرية الآن أصبحت قادرة على أن تنتج في سنوات قلائل كما من المعرفة يفوق ما كانت تنتجه سابقاً في قرون (علي، ٢٠٠٠) وكذلك من هذه المفاهيم مفهوم المعلوماتية informatics وهو يشير إلى "مجموع النظم العلمية المختلفة التي تعنى بالدراسة النظرية، والتطبيقات العملية، وكل الجوانب الفنية والاجتماعية المتعلقة باستخدام وتوظيف تكنولوجيا المعلومات مثل علوم الحاسب الآلي، والبرمجيات، وشبكات الاتصال، ونقل البيانات وغيرها" (نصر، ١٩٩٩م).

ولقد ترتب على التقدم العلمي والتكنولوجي العديد من التغيرات التي انعكست على جميع مجالات المجتمع البشري، ومن بينها التعليم بمراحله المختلفة، ويمكن توضيح أبرز الانعكاسات على التعليم الجامعي في النقاط التالية:

- انهيار الفكرة القائلة بأن تزويد الطالب ببعض الخبرات والتدريب عليها من شأنه أن يمكنه من مواجهة المستقبل، ومن ثم أصبح من الضروري البحث عن بني وهياكل تربوية جديدة لمواجهة هذه التغيرات التي تتطلب تأكيد عدد من المهارات منها: القدرة على التكيف، وقبول المخاطرة، والمرونة، والقدرة على استشراف الغد والتهيؤ له.

- بات من الضروري التركيز على إكساب الطلاب قدرات ومهارات التعامل مع مجتمع المعلوماتية ومن أبرزها: تحصيل المعلومات من مصادرها المتعددة، وتنظيمها والربط بينها وتوظيفها واستنباط معلومات جديدة منها.

- أدى الانفجار المعرفى إلى زيادة كم المعلومات والحقائق والنظريات بصورة كبيرة، وترتب على ذلك زيادة فروع المعرفة وتعددتها، ومن ثم أصبحت هناك حاجة متزايدة إلى إعداد كوادر علمية متخصصة فى هذه الفروع. كما فرضت هذه الزيادة القيام ببعض الإجراءات المهمة منها على سبيل المثال: بناء قنوات بين الفروع والتخصصات العلمية القديمة والجديدة؛ حيث أصبح المتخصص فى حاجة إلى المعرفة بفروع وتخصصات لم يكن يحتاج إلى معرفتها فى السابق (Svarc).

- فى ظل الانفجار المعرفى المتمثل فى الزيادة الكمية والنوعية فى المعرفة وفروعها أصبح من الضرورى إعادة النظر فى: أسس تخطيط المناهج وبنائها، وكيفية التعامل مع المعرفة من حيث: طرق تدريسها، وأسلوب تعامل الطلاب وأعضاء هيئة التدريس معها. وكذلك أصبح من الضرورى إعادة صياغة المحتوى الدراسى للطلاب؛ بما يشجعه على البحث والحوار وحل المشكلات، وغير ذلك من الطرق التى تجعله نشيطاً وفعالاً.

- ستؤدى التغيرات العلمية والتكنولوجية - الحالية والمستقبلية - إلى تغير معايير تقييم الجامعات وتحولها من المعايير المحلية إلى المعايير العالمية، وسيصبح الاعتماد الأكاديمى accreditation أمراً ضرورياً لآى جامعة. وكذلك سيقوى الاتجاه نحو تطبيق المحاسبية التعليمية educational accountability التى تهتم بقياس نتائج العملية التعليمية بصورة مباشرة، من خلال التأكد من أن الأداء الذى تم إنجازه يتلامم بدرجة كبيرة مع الأهداف المحددة stated objectives (Harrey, 1996).

- أدى ظهور ما يسمى بطريق المعلومات فائق السرعة The Information Super Highway الذى تمثل شبكة المعلومات بدايته المتواضعة إلى زيادة كم المعلومات التى يمكن أن يتعلمها الطالب بنفسه، ومن ثم أصبح التعلم عن طريق الحاسب الألى وشبكات المعلومات، وتعلم اللغة الإنجليزية، والقدرة على مواجهة التغير، من الضرورات المعرفية للطلاب.

أدوار الإدارة الجامعية في مصر في ضوء التحديات المعاصرة

- ارتبط بالتطور العلمي والتكنولوجي تقدم كبير في وسائل النقل والاتصالات أدى إلى الإقلال من الحدود الفاصلة بين المجتمعات المختلفة من ناحية، وإلى سرعة التبادل الثقافي بينها من ناحية أخرى؛ حيث أصبح الإنسان قادراً بسهولة على ملاحقة مجريات الأحداث السياسية والاقتصادية والتربوية وغيرها في أي مكان على سطح الأرض. وتقرض هذه التغيرات على التعليم الجامعي مسؤولية تربية الطلاب تربية نافذة تسمح لهم بطرح ما يعن لهم من أسئلة، وتأخذ بأيديهم للإجابة عنها. ويتحقق هذا بتدريبهم على: استخدام المنهج العلمي في البحث، واكتساب المهارات اللازمة له، واستخدام الآلات والأجهزة العلمية، بل التجديد والابتكار فيها.

- في ظل هذا التطور السريع للجانب العلمي والتكنولوجي أصبح التدريب المستمر لعضو هيئة التدريس بعد التعيين في وظيفة مدرس أمراً ضرورياً حتى يعرف الجديد في مجال الحاسب الآلي، وشبكات المعلومات، والجديد في نظم التأليف والبحث والاستقصاء، وينوئ الأسئلة في مستوياتها كافة بداية من التذكر حتى المستويات الإبداعية.

- من المتوقع في ظل التغيرات المعرفية والتكنولوجية الحالية أن يتغير دور المعلم الجامعي من مجرد التلقين والإلقاء إلى مساعدة الطالب على أن يعلم نفسه بنفسه؛ لتصبح العملية التعليمية عملية تعاونية مثمرة، فالأستاذ يكون معلماً متعلماً باحثاً، والطالب يكون متعلماً باحثاً وقد يكون عاملاً أيضاً. وربما يساعد ذلك الأسلوب الذي يسمى التعلم الذاتي self-learning على التفاعل العلمي الإيجابي مع الانفجار المعرفي والتكنولوجي الذي يتزايد بمعدلات كبيرة؛ فما دام الطالب قد تعلم أن يعلم نفسه بإرشاد من أستاذه، فسيكون قادراً على مواجهة هذا الانفجار المعرفي في المستقبل بعقلية نافذة وشخصية متكاملة (عابدين، ١٩٩٩م)

- تقرض التغيرات المعرفية والتكنولوجية الحالية والمتوقعة إعادة النظر في نظم التقييم وأساليبه، بحيث تكون أساليب التقييم ترجمة لإثراء روح التفكير الناقد

عند الطالب بدلاً من تركيزها على قياس جوانب الحفظ والاستظهار. ويجب أن تتم عملية التقويم بصفة دورية على مدار العام الدراسى، وتحقق أكثر من هدف، على أن يكون من بين هذه الأهداف توجيه الطلاب إلى الأسلوب العلمى فى التفكير، وتدريبهم على إيجاد العلاقات بين المعلومات، وتوظيفها فى مجالات تطبيقية. ولكى يتحقق هذا فمن الضروري تطوير نظم الإمتحانات - باعتبارها أبرز أساليب التقويم - بحيث تقيس قدرة الطالب على:

- النقد والتحليل.
- اتباع الأساليب غير النمطية فى مواجهة المشكلات وحلها.
- إبداء الرأى أو اقتراح الحل.
- الإلمام بأبرز التطورات العلمية والتكنولوجية فى مجال تخصصه.
- الإلمام بالمعارف التى درسها فى مختلف السنوات، سواء فى ذلك المعلومات التى حصلها من المراجع العلمية أو الدوريات، أو من الأبحاث التى أجراها، أو من الدراسات الحرة التى إطلع عليها.
- وبالإضافة إلى ما سبق، تفرض التحديات العلمية والتكنولوجية على التعليم الجامعى أموراً أخرى يجب مراعاتها، من أبرزها:
- تحقيق التنوع والكثرة والمرونة فى البرامج الدراسية، بحيث تُسهم فى إعداد الطلاب إعداداً متوازناً مع المتطلبات الإنسانية والثقافية والعلمية والمهنية.
- تضمين التكنولوجيا المستخدمة فى مؤسسات الإنتاج والخدمات فى عمليات التعلم، وإدخال تخصصات جديدة ترتبط بعاجات المجتمع ورؤى المستقبل، يكون الهدف منها إعداد جيل قادر على مواجهة المستقبل مثل التكنولوجيا المبنية على الإلكترونيات الدقيقة، وتكنولوجيا المواد الجديدة وما يتصل بها من تطبيقات، وتكنولوجيا القطاع المالى والتجارى.
- تنوع أدوار المعلم الجامعى وشمولها، بحيث تتضمن دور المسهل والمنسق لعمليات

أدوار الإدارة الجامعية في مصر في ضوء التحديات المعاصرة

التعليم والتعلم، والمصمم لبيئة التعلم، والإنسان المربي، والخبير التعليمي، والمستخدم الخبير لتكنولوجيا المعلومات.

التحديات الاقتصادية:

شهدت العقود الثلاثة الأخيرة من القرن العشرين تحولات وتغيرات هائلة على الصعيد الاقتصادي سواء على المستوى الفكري، أو على مستوى الأداء والإنتاج، وتتجلى هذه التغيرات في العديد من الجوانب التي لها تأثيرها الكبير في منظومة التعليم الجامعي، ومن أهمها التغير السريع في المفاهيم الاقتصادية ومضامينها؛ فمفاهيم مثل الإنتاج والاستهلاك والادخار والاستثمار قد تغير مدلولها، فأخذت أشكالاً مغايرة عما كانت عليه من قبل، الأمر الذي يتطلب إلمام القائمين على تعليم الطلاب بمدلولات هذه المفاهيم، وتوضيح أبعادها لهم.

ومن التغيرات الاقتصادية ذات التأثير العميق في المجتمع بمؤسساته المختلفة عملية "الخصخصة" privatization، ويقصد بها على مستوى المجتمع تحويل القطاع العام إلى قطاع خاص، وعلى مستوى التعليم السماح للأفراد بإنشاء مدارس وجامعات خاصة. وغنى عن البيان ما سترتب على هذا الاتجاه من آثار سلبية من أبرزها خرق مبدأ تكافؤ الفرص التعليمية وديمقراطية التعليم، والتقليل من شأن التعليم الجامعي الحكومي والتأثير السلبي في مكانته. ولكي يواجه التعليم الجامعي الحكومي هذه الآثار، فإن من الضروري إعادة النظر في أهدافه ومحتواه وإمكاناته وأساليبه، بحيث يتمكن من إعداد طلابه بصورة جيدة تمكثهم من منافسة خريجي الجامعات الخاصة، بل التفوق عليهم.

ويضاف إلى التغيرات السابقة عدم كفاية التمويل الحكومي الذي يقدم للتعليم الجامعي، وذلك نظراً للضغوط الكثيرة التي يتعرض لها الاقتصاد الوطني، والتي تتمثل في التغيرات الاقتصادية العالمية وما ترتب عليها من نتائج مثل التكتلات الاقتصادية، واتفاقيات الجات، والتحول إلى القطاع الخاص،

بالإضافة إلى الزيادة السكانية وزيادة تكلفة التعليم عامة، والتعليم الجامعى خاصة، وذلك فى ضوء الأزمات الاقتصادية ونُدرة الموارد، والضغط الطلابى البالغ، والرغبة فى توسيع مظلة التعليم الجامعى مع الارتفاع بمستواه. وي طرح هذا التحدى ضرورة البحث عن موارد إضافية لتمويل التعليم الجامعى بالإضافة إلى الموارد التى تخصصها الدولة، ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال حصول الجامعة على مقابل مادى نظير قيامها ببعض الأنشطة مثل: إجراء البحوث والدراسات اللازمة لبعض مؤسسات المجتمع، وعمل أعضاء هيئة التدريس فى بعض المؤسسات الاقتصادية والإسهام فى بحوثها ومشروعاتها، وتوفير تدريب مستمر للفتيان بعد تخرجهم ودخولهم سوق العمل، وكذلك تحويل الجامعة إلى جامعة منتجة تستطيع أن تنتج بعض السلع الزراعية والصناعية للمجتمع المحلى، فضلاً عن الاستغلال الأمثل لكل الموارد المخصصة للتعليم الجامعى.

هذا، ولقد صاحب التقدم الاقتصادى السريع ظاهرة التغير الملموس فى بنية المهن وطبيعتها، فاختلفت مهن وظهرت مهن أخرى، وساد التغير بنية كل مهنة، وأصبحت المهن اليوم وفى المستقبل لا تتطلب جهداً عضلياً وقوة جسمانية، بل تتطلب دقةً وتفكيراً وتدقيقاً ودرجة عالية، وحلت الآلة والتقنيات الحديثة محل الإنسان فى كثير من الأعمال (حجاج، ١٩٩٧م)، ومن ثم فمن المتوقع مستقبلاً أن تقل الوظائف المتاحة للعمل، كما أنه من المتوقع أيضاً فى ظل الاتجاه المتزايد نحو الاعتماد على معطيات وتقنيات الثورة العلمية وما تمخضت عنه من آلات، أن يزيد عدد المرات التى قد يضطر فيها الفرد لتغيير وظيفته بشكل جزئى أو كلى.

وعليه فإنه يتعين على التعليم الجامعى أن يسعى لتكوين قوى عاملة لديها القدرة على اكتساب المهارات التى تتطلبها الأعمال الجديدة، وتتمتع بمهارات بحثية عالية، ولديها إدراك واسع للتطورات فى مجال التكنولوجيا والمعلومات، وتستطيع أن تقوم بدور رئيس فى تطبيقها وتقييمها، ووثيق الصلة بهذا توجيه الطلاب إلى التخصصات التى يحتاج إليها سوق العمل، ويتطلب ذلك دراسة اتجاهات السوق المحلية وتحديد احتياجاتها.

أدوار الإدارة الجامعية في مصر في ضوء التحديات المعاصرة

كما يتعين على التعليم الجامعى أن يعد الطلاب إعداداً يجمع بين الشمول والتخصص، بحيث يسهل على الطالب بعد تخرجه الانتقال من تخصص إلى تخصص قريب بعد التدريب المناسب، وبحيث يتمكن الطالب من خلال إعداده الشامل أن يواكب التغيرات والتجديدات داخل مهنته وتخصصه، فضلاً عن أن الإعداد الشامل يفيد في دعم شخصية الطالب، ويجعله أقدر على التمييز بين الفكر الصالح وغيره من الأفكار الطالحة التى زادت مصادرها اليوم، ومن المتوقع أن تزداد في المستقبل. ولهذا لجأ العديد من الدول - بخاصة اليابان والولايات المتحدة الأمريكية - إلى التركيز في السنوات الأولى من الجامعة على الإعداد الشامل الذى لا يربط الطالب بتخصص ضيق محدود في البداية، وعُنيَت بالتخصص العريض الذى يعطى المتعلم خلفية علمية شاملة تتناسب مع النظرة الشمولية المتكاملة للإنسان (عابدين ١٩٩٩م).

وخلاصة القول: إن برامج الجامعة يجب أن تُعد الطلاب بصورة تحقق قدراً من التوازن بين التخصص والعمومية، بين المهارات العامة التى تصلح للاستخدام وإعادة الاستخدام، وبين الجوانب التخصصية التى قد تحقق أغراضها في وقتها وقد تتلاشى وتنقرض أو قد تتغير، ولكن لا يؤدي انقراضها إلى فقدان المراء إمكانية الحياة والعيش (أبوحطب، ١٩٩٩م).

التحديات السياسية:

تشمل التحديات السياسية جوانب وأبعاداً كثيرة من أبرزها زيادة المد الديمقراطي، والتقارب الدولي وتزايد الاهتمام بالسلام العالمى. وبشأن زيادة المد الديمقراطي يمكن القول إن العالم يشهد الآن حركة مطردة نحو مزيد من المشاركة الاجتماعية في القرارات بمستوياتها المتعددة.

وعلى الرغم من بعض السلبيات التى قد تتجم عن المد الديمقراطي، والمتمثلة في حرية تدفق الأفكار والمعلومات عبر الحدود الوطنية دون قيود أو ضوابط، وما تتطوى عليه من غزو ثقافى وأفكار وافدة تهدد الثقافة الوطنية، فإنه يحمل

أيضاً فى طياته الكثير من المزايا التى تتمثل فى تراجع بعض الأيديولوجيات السياسية، وسقوط الأسوار بين الشرق والغرب، وانزواء الشمولية، و بروز الديمقراطية والتعددية، واحترام حقوق الإنسان، حيث أصبح كل ذلك بمثابة ركائز جديدة لنهضة المجتمعات (البيلالوى، ١٩٩٧م). إضافة إلى أن الحرية فى تدفق الأفكار والمعلومات ينجم عنها زيادة وعى الأفراد بحقوقهم، وزيادة رغبتهم فى المشاركة السياسية.

وكثير من الشواهد تؤكد أن انتشار مبادئ الحرية والديمقراطية سوف يقوى سواء بين دول العالم بعضها وبعض أو داخل كل دولة على حدة، وذلك لأن التحول الديمقراطى لم يمد مجرد استجابة لمطالب فئات وطبقات جديدة ترغب فى المشاركة السياسية وصنع القرار وحسب، ولكنه أصبح شرطاً ضرورياً لتكريس الثورة التكنولوجية التى أنجبته، حيث تعتمد الثورة التكنولوجية على العقل البشرى الذى تعد الحرية شرطاً لازماً لضمان عمله بقوة كاملة.

وتفرض التغيرات السابقة على التعليم الجامعى مسئوليات جديدة تتطلب مزيداً من العمل لترسيخ مبادئ الحرية والديمقراطية لدى الطلاب، من خلال تكوين وتنمية القيم والاتجاهات التى تجعل من الديمقراطية أسلوباً معاشاً من أساليب حياة الطلاب. ويستلزم هذا إجراء تعديلات جوهرية فى نظم وأساليب التعليم الجامعى بدايةً بنظام قبول الطلاب، وانتهاءً بنظم التقويم وأساليبه.

بعبارة أخرى يجب أن تتاح الفرصة للطلاب للتعبير عن رأيه فى نظم الدراسة والمحتويات الدراسية وطرائق التدريس وأساليب التقويم، بالإضافة إلى تأكيد مبدأ تكافؤ الفرص التعليمية أمام جميع المتحقيقين بالتعليم الجامعى، من خلال إيجاد نظم ووسائل تعليمية متعددة يمكن أن يصل الطالب من خلالها إلى أقصى درجات النمو العلمى وفقاً لقدراته واستعداداته.

وتتطلب أيضاً تلك التحولات الديمقراطية تجديد طرائق التدريس، بحيث تركز على الفهم لا التلقين، " فالطالب الذى شبَّ على إعمال الفهم والتحليل،

أدوار الإدارة الجامعية في مصر في ضوء التحديات المعاصرة

وعلى النقاش الحر وإبداء الرأي بشجاعة، وتقبل آراء الآخرين يكون قد نشأ وبداخله بذور الديمقراطية الحقة (بهاء الدين، ١٩٩٧م). وكذلك يجب تأكيد ديمقراطية السياق الاجتماعي للعملية التعليمية، والعمل على صيانة الحرية الأكاديمية للطلاب من خلال إتاحة الفرصة لهم لاختيار ما يناسبهم من محتوى تعليمي (وفقاً لنظام المقررات الدراسية أو الساعات المعتمدة)، وصيانة حريتهم في ممارسة الأنشطة اللاصفية، واختيار من يمثلهم في الاتحادات الطلابية.

كما تفرض هذه التحولات على التعليم الجامعي ضرورة استيعاب كل الراغبين في الالتحاق به، ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال التوسع في التعليم الجامعي الحالي، والأخذ بصيغ تعليمية موازية مثل: التعليم المفتوح، ونظام الساعات المعتمدة، والتعليم المتناوب الذي يجمع بين العمل والدراسة، مع ضرورة الالتزام بالشروط والمواصفات التي تميز الدراسة في هذه الصيغ عن الصيغة التقليدية.

أما بشأن تزايد الاهتمام بالتقارب الدولي والسلام العالمي، فقد تزايدت الرغبة لدى العديد من دول العالم للعيش في سلام ومكافحة الإرهاب، حتى إن اليونسكو قد أكدت في تقريرها الصادر عام ١٩٩٣م أن التربية من أجل السلام ونبذ الإرهاب يجب أن تكون في مقدمة أهداف التربية العالمية في القرن الحالي، واعتبرت أن بناء ثقافة السلام والتسامح تعد بالتأكيد الأكثر إلحاحاً على الأنظمة التربوية في دول العالم (UNESCO, 1993).

ويلقى هذا التحدي مسؤوليات كبيرة على التعليم الجامعي، من أهمها إقناع الطالب بأنه جزء من العالم أجمع، وعليه أن يكامل بذكاء بين محليته وكونه عضواً في عالم أصبح صغيراً جداً. ولا مانع من أن يتمسك الطالب بثقافته ودينه وقيمه، إلا أن عليه أن يقدر أن البشر الآخرين من حقهم العيش آمنين، بل ومن حقهم التقدير والاحترام، وليس في ذلك ضياع للهوية الثقافية؛ بل من الأصالة الثقافية احترام المخالفين وإدراك الأرضية المشتركة معهم، والتسامح ومراعاة الثقافات المختلفة.

وعلى ذلك، فالجامعة مطالبة بتربية الطلاب تربية تجمع بين المحلية والعالمية، بين التقارب الأسرى والتقارب المجتمعى والتقارب الدولى، تربية تتبذ العنصرية والحروب والتعالى وتؤكد التسامح والتقارب مهما اختلفت الأوطان والأديان والألوان. وبالطبع يتطلب تحقيق المسئوليات السابقة جهداً كبيراً فى صياغة المقررات الدراسية، وفى الحياة الجامعية بشكل عام. ويقع على ذوى التخصصات الدينية والاجتماعية خاصة مسئوليات مضاعفة فى تقديم فكرهم بشكل موضوعى يأخذ بيد الطالب ليعمق هويته الثقافية المحلية والعالمية.

التحديات الثقافية،

أدى تطور أساليب الاتصال إلى التفاعل المباشر بين أرجاء العالم فى كل لحظة، ونتج عن ذلك سيطرة بعض عناصر الثقافة العالمية على الثقافات المحلية وسعى بعض الدول المقدمة - بصورة مباشرة أو غير مباشرة - إلى نشر ثقافتها وإلباسها ثوب الحضارة الإنسانية المعاصرة.

وعلى الرغم من أن التحدى الثقافى يُعد من الإشكاليات القديمة التى واجهت الثقافة الوطنية عبر العصور المختلفة، فإن حدته زادت وتفاقم أثره فى العصر الذى نعيشه، وهذا يرجع - بطبيعة الحال - إلى عوامل متعددة ومتشابكة من أبرزها الثورة الهائلة فى مجال العلم وتطبيقاته التكنولوجية، وما نجم عنها من تطور سريع فى مختلف مجالات الحياة الإنسانية، وبصفة خاصة فى مجال المعلومات والاتصالات، ولقد أصبح العالم فى ظلها قرية إلكترونية تتدفق فيها المعلومات والأخبار من كل مكان. حيث لم يعد من السهل رؤية الفاصل بين ما هو وطنى وما هو عالمى، وأضحت المجتمعات الإنسانية تواجه سيلاً جارفاً من الإنتاج الثقافى الصادر عن هذه التكنولوجيا الفائقة. وكان من نتائج ذلك اندثار ثقافات محلية، أو ضياع بعض عناصر ثقافات محلية أخرى، أو صراع ثقافات وقوميات وعصبيات، كما صاحب ذلك مشكلات متعددة منها ظاهرة الاغتراب بين الشباب. وفى ضوء ذلك يتعين على التعليم الجامعى أن يعمل على ترسيخ الخصوصية

أدوار الإدارة الجامعية في مصر في ضوء التحديات المعاصرة

الثقافية لدى الطلاب ويؤكد منظومة القيم التي تشكل هذه الخصوصية. وعليه كذلك أن يحافظ على الذاتية الثقافية دون عزلة عن الحضارة العالمية المعاصرة في توازن دقيق ومدروس بين عناصر الثقافة العالمية وعناصر الثقافة المحلية؛ بحيث يكون خريج الجامعة منتبهاً لوطنه، ومتصلاً بالثقافة العالمية، ومتخصصاً في مجال معين (جلال، ١٩٩٣م)، ووثيق الصلة بهذا الحفاظ على اللغة القومية واستخدامها في التعليم في شتى قطاعات الجامعة، وتدارس عناصر الثقافة القومية بغض النظر عن نوع الدراسة التي يتلقاها الطالب، وذلك دون تعصب أعمى يفلق العين عن محاسن الثقافة العالمية المعاصرة، ودون فقد للهوية والشخصية القومية يسمح للطلاب بأن ينسلخ من ثقافته، وتضيع هويته.

وبعد، فمن خلال العرض السابق يتضح أن التحديات المعاصرة تفرض على التعليم الجامعي إعادة النظر في عناصر العملية التعليمية بجملتها، سواء أكان في فلسفته أم أهدافه أم محتواه أم أساليبه، فتتسم هذه العناصر مجتمعة في إعداد الطالب وتكوينه بصورة متكاملة تتلاءم مع التغيرات المحلية والعالمية بأنواعها المختلفة.

ويقع على الإدارة الجامعية العبء الأكبر في تحقيق هذا الفرض، باعتبارها المسئولة عن قيادة عملية التغيير في عناصر التعليم الجامعي، والمنوط بها توفير المناخ الذي يشجع على العمل والتطوير.

وعلى ذلك تعددت الأدوار التي يمكن أن تقوم بها الإدارة الجامعية في هذا المجال، وسيحاول الباحث وضع تصور لهذه الأدوار في ضوء كل من: انكسارات التحديات المعاصرة على التعليم الجامعي المصري على النحو الذي سبق عرضه، وأدوار الإدارة الجامعية في بعض الدول المتقدمة في ضوء انكسارات التحديات المعاصرة على التعليم الجامعي في هذه الدول، وسيتم عرض هذه الأدوار لاحقاً مع تكييفها بما يتفق مع الأوضاع التعليمية في مصر.

أدوار الإدارة الجامعية في بعض الدول المتقدمة في ضوء انعكاسات التحديات المعاصرة على التعليم الجامعي :

يوضح الباحث في هذا الجزء من الدراسة الأدوار التي تضطلع بها الإدارة الجامعية في ضوء انعكاسات التحديات المعاصرة على التعليم الجامعي في بعض الدول المتقدمة، وذلك للاسترشاد بها في تحديد بعض أدوار ومهام الإدارة الجامعية في مصر - كما سبقت الإشارة - مع مراعاة ظروف الواقع التعليمي وإمكاناته قدر المستطاع، ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي :

حدد (Deboer,H.1999) أبرز أدوار الإدارة الجامعية في أستراليا في ضوء التحديات المعاصرة في النقاط التالية :

- توفير بيئة مناسبة للتعليم والتعلم والإشراف البحثي، تتمي لدى الطالب الدافعية للوصول إلى مستوى عالٍ من التحصيل الذهني، بشرط أن تراعى هذه البيئة الخصائص المختلفة للطلاب وخلفياتهم الثقافية والتربوية المتغيرة، وأن تسمح بتواصل معقول مع هيئة التدريس من أجل مناقشة الموضوعات والمشكلات الخاصة بالطلاب، وكذلك يجب أن توفر هذه البيئة تغذية راجعة نافذة وعادلة فيما يخص الجانب الأكاديمي للطلاب.
- تحديد المحكات التي على أساسها يتم اختيار الطلاب وتوزيعهم على الأقسام المختلفة، ويشترط أن تكون هذه المحكات واضحة وعادلة وتنتشر للطلاب جميعاً، ولا تتحمل الوساطة أو التمييز تحت ظروف مختلفة .
- تقديم معلومات دقيقة للطلاب عن المقررات الموجودة في الجامعة، وإجراءات التسجيل في هذه المقررات، والمتطلبات المالية اللازمة لذلك.
- تقديم معلومات للطلاب في بداية السنة الدراسية عن: أعمال السنة، ونسبة الحضور المطلوبة، وكيفية الحصول على متطلبات البحث والمراجع، وكيفية الاشتراك في المعامل.
- توضيح الجوانب القانونية التي تحكم بعض مظاهر عدم الأمانة الأكاديمية كالغش والتزوير والمغالطة في البيانات.

أدوار الإدارة الجامعية في مصر في ضوء التحديات المعاصرة

- الاهتمام بشكاوى الطلاب، وتوضيح الجهات التي توجه إليها، والبت فيها بشكل سريع وفعال وفقاً لإطار محدد من الإجراءات، خاصة فيما يتعلق بالمستوى الأكاديمي والتقدم في الدراسة.

- توفير بيئة لا يشعر الطلاب فيها بالتمييز أو الاستغلال، سواء بسبب الجنس أو العرق أو الإعاقة.

- توفير معلومات كافية للطلاب عن الوظائف المتاحة مستقبلاً، وكيفية التخطيط للالتحاق بها.

- الحرص على سرية المعلومات الشخصية المتعلقة بالطلاب، وعدم تداولها خارج حدود الجامعة إلا بموافقة الطالب ومعرفة، أو عندما يطلب ذلك بصورة قضائية.

كما أشار (Deem,R.1998) إلى أن من أهم أدوار الإدارة الجامعية في المملكة المتحدة: استيعاب التقنيات العلمية والإدارية المتطورة في الجامعة، وجذب الطلاب لها، والنظر إليهم على أنهم زبائن customers وموارد تتنافس من أجلها الجامعات، والحرص على توفير الخدمات الصحية والترفيهية والاجتماعية للطلاب وأعضاء هيئة التدريس، وتشجيع المناقشة بين العاملين، ومتابعة فعالية أدائهم لمهامهم.

وكذلك أوضح (Schaumahn,F.1998) وزير الدولة للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا في خطابه عن "التطورات الحديثة في التعليم الجامعي الألماني" أن مسؤوليات الإدارة الجامعية أصبحت أشمل وأعمق بعد أن قفزت التكنولوجيا قفزات هائلة، وبعد أن وصلت الوسائط المتعددة إلى مستوى مبهٍ، ومن بين هذه المسؤوليات: التعرف على كيفية تعليم وتعلم الطلاب في الخارج، والإفادة من النماذج الأفضل في تطوير التعليم الألماني، وذلك لأن ظروف المستقبل تحتم إعداد الطلاب للعمل على مستوى عالمي وليس على مستوى محلي، هذا بالإضافة إلى جذب الطلاب للتعليم داخل الدولة بدلاً من السفر للخارج، وكذا جذب الطلاب من دول أخرى للتعليم في الجامعات الألمانية.

هذا، ويشير (Michael, S. 2001) فى دراسته عن "التحديات التى تواجه قادة التعليم الجامعى فى القرن الحادى والعشرين" إلى أن التغيرات العالمية الحالية فرضت على المسئولين عن إدارة الجامعة مهام جديدة أكثر أهمية، من أبرزها: الحفاظ على الأساتذة والعلماء البارزين فى مجالات المعرفة المختلفة لتجنب شراء مؤسسات أو دول قوية لهم واستغلال معرفتهم، وتوفير قاعدة بيانات متكاملة عن واقع العمل الجامعى واحتياجات المجتمع الفعلية من القوى البشرية المتعلمة، واستخدام إستراتيجيات متنوعة ومرنة لتتبع مصادر التمويل وضبط التكاليف وجذب الدخل، وإتقان مهارات تسويق التعليم الجامعى marketization.

ويضاف إلى المهام السابقة أيضاً تحقيق الاعتمادية للجامعة وبرامجها من خلال عرض البرامج ومراجعتها محلياً وعالمياً، ومراعاة التنوع فى برامج التعليم الجامعى بحيث تراعى التنوع فى مهارات وقدرات الطلاب. والاهتمام بتوقعات المجتمع المحلى من الجامعة؛ بمعنى أن تتأكد الإدارة الجامعية من أن الطلاب يتعلمون بالفعل ما يتوقعه المجتمع وأصحاب العمل، وأن الباحثين لا يضيعون أوقاتهم وجهودهم فى أفكار ليس لها قيمة، وأن أموال الجامعة تُنفق داخلها بمدالة وحكمة.

هذا بالإضافة إلى ضرورة حرص الإدارة الجامعية على التنمية المهنية للعاملين بالجامعة، وكذلك حرصها على استقلال الجامعة أكاديمياً وإدارياً، ومراعاة الموضوعية فى قراراتها بحيث توازن بين مصلحة الجامعة ومصالح الدولة، وقد أكد Michael هذا بقوله: "إن المؤسسات العظمى مكافأة إدارة واعية بدورها؛ تُمَتِّق قدرات العاملين وتدعم الحرية الأكاديمية وتقننها، ومكافأة مجتمع يفهم دور التعليم الجامعى فى خلق حضارته، ويكرس موارده التى تمكن تعليمه الجامعى من أن يكون ذا شأن وسط نظم التعليم الجامعى الأخرى، ومجتمع متفهم لعدم إقحام أفكاره فى الجامعة بذاتيتها وحريتها"

أدوار ومهام الإدارة الجامعية في مصر:

في ضوء العرض السابق لانعكاسات التحديات المعاصرة على التعليم الجامعي المصري، وفي ضوء أدوار ومهام الإدارة الجامعية في بعض الدول المتقدمة، يمكن تحديد أبرز أدوار ومهام الإدارة الجامعية في مصر في النقاط التالية:

١ - اقتراح معايير لقبول الطلاب في الجامعة تحقق ديمقراطية التعليم وتكافؤ الفرص التعليمية:

في ضوء معايير قبول الطلاب في الجامعات المتقدمة، وفي حدود ظروف الواقع التعليمي المصري وإمكاناته، يمكن للإدارة الجامعية أن تقترح الشروط الآتية في قبول الطلاب بالجامعة:

- حصول الطالب على مجموع درجات مناسب في الثانوية العامة قد يختلف بطبيعة الحال من كلية لأخرى، على اعتبار أنه لا يمكن إلغاء التثاقق التحصيلي أو إسقاطه من حسابات القبول بالجامعة لأنه - رغم ما يوجه إليه من نقد - سيظل هو المقياس الوحيد العادل - حتى الآن - للقبول بالجامعات المصرية (محمد، ٢٠٠١م).

- اجتياز الطالب لاختبار قدرات مقنن يرتبط بمواد الكلية المرشح لها، وبالتخصص الذي يرغب فيه، وتصمم هذه الاختبارات من قبل لجنة من أساتذة التخصص.

- تطبيق مقياس للتأكد من رغبة الطالب وميله للدراسة في الكلية التي يريد الالتحاق بها.

- تخصيص نسبة تُراوح بين (٥%-١٠%) من أعداد الطلاب المقبولين بكل كلية للطلاب ذوي المستوى التحصيلي المنخفض الذين يرغبون في الالتحاق بها دون التقيّد بمجموع الدرجات في الثانوية العامة، بشرط أن يثبتوا - من خلال تطبيق المقاييس والاختبارات المشار إليها سابقاً - أن لديهم قدرات تؤهلهم للدراسة في هذه الكلية وعندهم الرغبة والميل للالتحاق بها.

وبالإضافة إلى الشروط السابقة توجد اعتبارات أخرى ينبغي على الإدارة الجامعية أن تراعيها عند تحديد أعداد المقبولين في الجامعة، من أهمها (عابدين ١٩٩٩م).

- احتياجات خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية من الخريجين في التخصصات المختلفة، مع التركيز على احتياجات المحافظة أو المحافظات التي تقع الجامعة في نطاقها، ويستلزم ذلك تعاوناً بين المجلس الأعلى للجامعات والوزارات المعنية بالإنتاج والخدمات والقوى العاملة والتخطيط.

- إمكانات الجامعة من المباني والمعامل وغيرها.

- الإمكانيات البشرية للجامعة، وخاصة من أعضاء هيئة التدريس، ويمكن الاسترشاد في هذا الشأن بالمعدلات المقبولة من الطلاب إلى أعضاء هيئة التدريس.

٢ - إتاحة الفرصة للطلاب لممارسة قيم الحرية والديمقراطية:

ولكى تتمكن الإدارة الجامعية من تحقيق ذلك، عليها أن تقوم بالعديد من المهام من أبرزها:

- تعريف الطلاب بالمعلومات التي تهمهم، عن جوانب العملية التعليمية بالجامعة، من خلال تجهيز هذه المعلومات ونشرها في بداية كل عام دراسي بحيث توضح للطلاب ما يلي:

- ♦ معايير توزيع الطلاب على الأقسام المختلفة بالكلية.
- ♦ المقررات الدراسية التي سيدرسها الطالب في قسمه، وما يتعلق بهذه المقررات من أهداف وأنشطة وحضور وأبحاث وغيرها.
- ♦ اللوائح التي تحكم سلوكيات الطالب بالجامعة .
- ♦ الإجراءات التي يتبعها الطالب في حالة اعتراضه على مستوى الأكاديمي.
- ♦ الوظائف المتاحة مستقبلاً، وكيفية التخطيط للالتحاق بها.
- ♦ الخدمات الصحية والاجتماعية والترفيهية التي يمكن أن يتمتع بها الطالب.

أموار الإدارة الجامعية في مصر في ضوء التحديات المعاصرة

- التوسع في البرامج التعليمية بحيث تراعى التنوع في مهارات وقدرات الطلاب.
- توعية أعضاء هيئة التدريس بضرورة تأكيد الحوار والمناقشة والفهم في عملية التدريس بدلاً من التلقين.
- التعرف على آراء الطلاب في نظم الدراسة والمقررات الدراسية وطرائق التدريس وأساليب التقويم، ومراعاة ما تتمخض عنه هذه الآراء.
- إتاحة الفرصة للطلاب لاختيار من يمثلهم في الاتحادات الطلابية دون إجبار أو إكراه.

- تمكين الطلاب من ممارسة الأنشطة اللاصفية التي تناسبهم بحرية كاملة.
 - تسهيل عملية الاتصال بين الطلاب والقيادات الجامعية.
 - تبني نظام الساعات المعتمدة، أو على الأقل تنفيذ بعض جوانبه.
- ٣ - تيسير استhimاب التقنيات الحديثة في التعليم الجامعي واستغلالها في تحسين العمليات التعليمية والإدارية:

- ولتحقيق ذلك يتعيّن على الإدارة الجامعية أن تضطلع بما يلي:
- تدريب أعضاء هيئة التدريس على استخدام الحاسب الآلي في تدريسهم .
 - تعميم استخدام الحاسب الآلي في كل العمليات الإدارية بالجامعة.
 - تعميم دراسة مادة الحاسب الآلي على جميع الطلاب في الكليات المختلفة .
 - توفير قاعدة بيانات متكاملة لكل جوانب العمل بالجامعة .

٤ - التعاون مع أعضاء هيئة التدريس لتحقيق جودة العملية التعليمية:

- ولكي تحقق الإدارة الجامعية ذلك فإن عليها القيام بما يلي:
- تشكيل مجلس أكاديمي على مستوى الكلية والجامعة يشترك فيه جميع أعضاء هيئة التدريس من نفس التخصص، ويرأسه على مستوى الكلية وكيل للكلية يختص بهذا العمل وحده، وعلى مستوى الجامعة نائب رئيس الجامعة للشئون

الأكاديمية والتعليمية، وتمثل فيه جميع التخصصات الموجودة بالجامعة، وتكون مهمة هذا المجلس تطوير العملية التعليمية بمحاورها المختلفة دون الدخول فى أية أعمال إدارية أخرى جلال (١٩٩٢م).

- إنشاء وحدة متخصصة فى تقنيات التدريس تخدم جميع التخصصات، وتتوافر بها دائرة مغلقة للإذاعة المسموعة والمرئية، ومطبعة وحاسب آلى، ويعمل بهذه الوحدة فريق من الخبراء فى استخدام التقنيات، وفريق من المختصين فى التعليم المبرمج وأساليب التعلم الذاتى. وتستطيع هذه الوحدة أن توفر المعلومات للطلاب، ويجهد من الأساتذة يمكن للطلاب أن يتعلموا مهارات التعلم الذاتى.

- توجيه أعضاء هيئة التدريس من خلال الاجتماعات والندوات إلى الاهتمام بما يلى:

❖ التنوع فى طرائق التدريس.

❖ التدريبات المهنية والتطبيقية.

❖ ربط التعليم بالعمل كلما أمكن ذلك.

❖ تدعيم التعلم الذاتى.

❖ دراسة اللغات والفنون الحرة.

❖ دراسة علوم المستقبل.

- توجيه الطلاب لحسن الاستفادة من أوقلت الفراغ بما يسهم فى تكوين الشخصية المتكاملة لهم.

- وضع بدائل مناسبة للتخلص من الكتاب الجامعى.

- تحديث المكتبات الجامعية وفق التقنيات الحديثة، وتكوين شبكة معلومات فيما بينها، وربط هذه الشبكة بمثيلاتها فى الخارج.

٥ - تنظيم برامج تدريبية لأعضاء هيئة التدريس لتعريفهم بالجديد في مجال عملهم:

- ويتطلب تحقيق ذلك قيام الإدارة الجامعية بالمهام التالية:
- اختيار المدربين ذوي الخبرة في المحتوى التدريبي.
- التنسيق بين مواعيد هذه البرامج وعمل أعضاء هيئة التدريس.
- وضع التشريعات التي تضمن الالتزام بحضور هذه البرامج.
- الحرص على شمول هذه البرامج للمجالات المهمة لمعظم أعضاء هيئة التدريس وهي:
- ♦ الجديد في مجال الحاسب الآلي وتكنولوجيا المعلومات والأجهزة العلمية.
- ♦ الجديد في نظم التأليف والبحث.
- ♦ الجديد في شبكات المعلومات.
- ♦ الجديد في كيفية وضع الأسئلة بأنواعها المختلفة.
- ♦ الجديد في طرائق وأساليب التدريس.
- ♦ الجديد في أدوار المعلم الجامعي.

٦ - تنويع مصادر التمويل الجامعي:

ولكى تحقق الإدارة الجامعية هذا الدور يتعين عليها أن تقوم بالمهام والأنشطة التالية:

- الحصول على مصادر دخل إضافية من المؤسسات الإنتاجية بالمجتمع، وتحقيق ذلك من خلال قيام الإدارة بما يلي:
- ♦ إنشاء مكتب استشاري يتولى إحصاء جميع الأساتذة والمتخصصين في كل فروع التخصص الدقيق يستقبل طلبات المشورة والدراسات والبحوث من خارج الجامعة، ويقوم بتسويق خدمات الجامعة أسوة بما يتم في العديد من دول العالم لا سيما المتقدم (عابدين، ١٩٩٩م).

❖ استقصاء مشكلات قطاع الإنتاج المختلفة خارج الجامعة، وتحويل هذه المشكلات لجهات الاختصاص داخل الجامعة لدراستها وتقديم الحلول للتغلب عليها.

- تسويق البحوث التطبيقية التى تقيد الإنتاج.
- إنشاء مشروعات تنموية تطبق فيها الجامعة أحدث الأساليب التى تعلمها لطلابها، والحصول على مقابل مادي من خلال ما تنتجه هذه المشروعات من منتجات زراعية وصناعية.
- تقويم أداء الوحدات ذات الطابع الخاص لمعرفة إيجابياتها، والصعوبات التى تواجهها، والتخطيط لدعم الإيجابيات وعلاج الصعوبات والمشكلات؛ بحيث يمكن أن تدر هذه الوحدات دخلاً إضافياً للجامعة فضلاً عن دورها فى تنمية البيئة.
- إصدار تشريع يشجع الجامعة على الاستفادة من الإيرادات التى تحققها، وينظم توزيع هذه الإيرادات .
- تحميل طالب الدراسات العليا أو الجهة الموفدة له تكاليف تعليمه وتدريبه.
- دعوة بعض المنظمات مثل النقابات المهنية واتحادات الخريجين فى مصر، واتحادات العلماء المصريين المشتغلين فى الخارج، والنوادر المصرية الموجودة فى الخارج لتقديم الإسهامات المادية والعينية للجامعة.
- توعية أفراد المجتمع المحلى بأهمية المشاركة الشعبية فى تمويل التعليم، مما قد يدفع بعض الأغنياء للإسهام إما بتقديم المال، أو بالإسهام فى تقديم خدمات فنية كأعمال الصيانة والإنشاءات.

٧ - الاهتمام بتطبيق وتقويم برامج التعليم المستمر:

- ولكى تحقق الإدارة الجامعية هذا الدور، فإن عليها أن تقوم بالمهام التالية:
- تشكيل لجنة متخصصة على مستوى الجامعة تقوم بالمراجعة الشاملة لنظام

أدوار الإدارة الجامعية في مصر في ضوء التحديات المعاصرة

- التدريب في المؤسسات المختلفة كل خمس سنوات على الأكثر وفق معطيات البحث العلمى ونتائج، بحيث يتسع ليشمل قطاعات كبيرة من العاملين بالدولة؛ مما يسهم في اعتبار التدريب في أثناء الخدمة واجباً في إطار فلسفة التعليم المستمر، وشرطاً لاحتفاظ الموظف بوظيفته.
 - تخصيص قسم في الجامعة، أو في كلية التربية يتولى مهمة الإشراف على التعليم المستمر.
 - التنسيق مع قطاعات العمل المختلفة بالدولة لتعميم نظام التدريب قبل الخدمة، لدعم خلفية الخريج العلمية، وجعله أكثر كفاءة واستعداداً للعمل الذى سيشغله.
 - التعاون مع قطاعات العمل والإنتاج في تصميم برامج تدريبية في أثناء العمل لزيادة كفاءة الموظف في ضوء الجديد على المستويين النظرى والعملى، وليس من الضروري أن تأخذ هذه البرامج الأشكال المعتادة للدراسات العليا، وإنما يمكن أن تُبتكر أشكال جديدة (Simonyi).
 - تنظيم برامج لتعليم الكبار، ودراسات مسائية نظامية للعاملين ممن حصلوا على الدرجة الجامعية الأولى على الأقل في تخصصاتهم.
 - تنظيم برامج التدريب التحويلي التى تؤهل الفرد لمهنة أخرى غير التى يعمل بها؛ نظراً للتغير السريع في عالم المهن.
 - تنظيم برامج فنية ومهنية للعمال المهرة، مثل دورات السكرتارية والطباعة ومبادئ المحاسبة، وغيرها من البرامج التدريبية التى تختلف وتتنوع حسب طبيعة المجتمع وحاجاته.
- ٨- تحقيق التوازن بين الثقافة العربية والإسلامية، والانفتاح على الثقافات العالمية؛ ويمكن للإدارة الجامعية أن تحقق هذا الدور من خلال قيامها بالمهام التالية:
- تعميم تدريس مادة الثقافة الإسلامية والعربية لجميع الطلاب بالجامعة بغض النظر عن تخصصهم الدراسى.

- تنظيم ندوات فكرية وثقافية للطلاب يمكن من خلالها توضيح التالى:
 - ❖ عناصر التراث التى تسهم فى تقدم المجتمع حضارياً وعلمياً.
 - ❖ كيفية الاستفادة من التراث فى التعامل مع مشكلات وقضايا الحاضر.
 - ❖ إيجابيات الثقافات العالمية وسلبياتها.
 - ❖ أهداف عولة الثقافة وأساليبها ومخاطرها على الهوية الثقافية.
 - ❖ المعايير التى يمكن فى ضوءها تقييم مختلف البرامج الميثوثة فى القنوات الفضائية.
- استغلال الأنشطة الطلابية فى تأصيل ثقافة التسامح ونبد العنصرية.
- تنظيم ندوات لأعضاء هيئة التدريس لتوعيتهم بأبعاد العولة الثقافية ومخاطرها، وكيفية تحقيق التوازن بين الثقافة المحلية والثقافات الوافدة.
- وضع الإجراءات الوقائية والقانونية التى تحمى الطلاب من النزعات المادية والسلوكيات الهدامة الوافدة من المجتمعات الغربية.
- ٩ - زيادة الاهتمام بالبحث العلمى وتوجيهه بما يخدم قضايا المجتمع ومشكلاته:
 - ولتحقيق ذلك يتعين على الإدارة الجامعية أن تقوم بما يلى:
 - السعى لتوفير الإمكانيات المطلوبة للبحث العلمى سواء المراجع العلمية أو الأجهزة أو المواد والخامات.
 - إنشاء مجلس استشارى فى كل جامعة يضم بالإضافة إلى عمداء الكليات عدداً من رؤساء المؤسسات الصناعية والزراعية فى الإقليم، تكون مهمته توثيق الصلة بين الجامعة بوصفها مؤسسة للبحث العلمى التطبيقى وبين الأنشطة الإنتاجية فى الإقليم.
 - الاهتمام بتبادل الخبرات بصفة دورية بين الباحثين فى الجامعات وبين العاملين فى مواقع العمل والإنتاج المختلفة، بما يؤدى إلى اكتساب الباحثين الخبرة الميدانية مع نقل خبرتهم العلمية إلى هذه المواقع.

أدوار الإدارة الجامعية في مصر في ضوء التحديات المعاصرة

- عمل دراسات مسحية في كل قطاعات الإنتاج والخدمات لتحديد المشكلات البحثية الملحة، ثم ترتيبها حسب أهميتها لتشكيل خريطة بحثية في كل تخصص على حدة لتوجيه الباحثين في عملهم الحالي والمستقبلي، على أن تجدد هذه الخريطة كل فترة زمنية مناسبة (عابدين، ١٩٩٩م).

- ربط التمويل المخصص للبحث العلمي بالجامعات بدراسة مشكلات محددة يواجهها المجتمع.

- توفير مزرعة تجريبية على مستوى رفيع للإنتاجين النباتي والحيواني في كل جامعة، تتيح الفرصة للمشتغلين بالزراعة والإنتاج الحيواني في المنطقة ليشاهدوا نتائج تطبيق البحوث العلمية واستخدام التكنولوجيا المتقدمة في هذا المجال.

- إشراك بعض المسؤولين في قطاعات الإنتاج والخدمات في الإشراف المباشر على البحوث بالجامعة.

- تشجيع المؤسسات والشركات والمصانع المستفيدة من المشروعات البحثية على تخصيص نسبة من أرباحها ولتكن (١٪) أو أكثر للإنفاق على البحث العلمي.

- اقتراح مجموعة من المعايير يتم في ضوئها تقييم البحوث على مستوى الجامعة والكلية ومن أبرزها:

❖ مدى ارتباط البحث بقضايا المجتمع ومشكلاته.

❖ مدى الإفادة من نتائج البحث في المجال التطبيقي.

❖ مدى إسهام البحث في تنمية الجانب المعرفي.

١٠- وضع تصور لاختيار وإعداد الباحث العلمي يواكب التطورات العلمية والتكنولوجية المعاصرة:

ومن الأمور التي تسهم في قيام الإدارة الجامعية بهذا الدور اضطلاعها بالمهام التالية:

د. فتحى درويش عشية

- وضع معايير متطورة لاختيار المعيدين يكون من بينها إجراء اختبارات تكشف عن مهارات الطالب الفكرية.
- التأكد من توافر القدرات البحثية وإتقان اللغة الأجنبية لدى طلاب الماجستير والدكتوراه.
- إدخال مناهج بحثية جديدة، ومقررات تواكب متغيرات المستقبل، فعلى سبيل المثال يمكن أن يدرس طالب الدراسات العليا مقررأ عن أساليب البحث العلمى المتصلة بالمستقبل كاسلوب التنبؤ بالاتجاه، والتنبؤ باستخدام النماذج، والتنبؤ بالبرمجة، ومقررأ عن الحاسب الآلى وكيفية تطويره لخدمة البحوث والرسائل، ومقررأ عن الأجهزة العلمية واستخدامها وصيانتها، وتطوير إنتاجها (عبد المقصود، ١٩٩٢م).
- تطبيق نظام المقررات مع جعل الرسائل والبحوث شرطاً جزئياً فقط للحصول على الدرجة العلمية، ويتحقق ذلك على مستوى الدكتوراه من خلال قيام الطالب بدراسة موسعة ومتعمقة للمقررات المتقدمة، التى تغطى تخصصه الرئيس والتخصص المكمل والتخصص الفرعى، عبر فترة زمنية قد تصل إلى ثلاث سنوات، ثم يأتى العمل فى الرسالة كاختبار لمدى قدرة الطالب على استخدام الأساليب العلمية فى معالجة مشكلة معينة. أما النظم التى تجعل من رسالة الدكتوراه الركيزة الأساسية للحصول على الدرجة العلمية حيث يمتد العمل فيها إلى خمس سنوات أو أكثر فلا شك أن سرعة التقدم العلمى قد أصبحت كفيلة بأن تفقدها قيمتها العلمية والتطبيقية قبل أن يتم الفراغ من إعدادها.
- إتاحة الفرصة لأعضاء هيئة التدريس للإفادة من البعثات القصيرة للخارج والمشاركة فى المؤتمرات والندوات، للاطلاع على ما يستجد من معرفة فى مجال تخصصهم وعلى تطبيقاته العملية.

١١- ترشيد الاستهلاك في متطلبات العملية التعليمية بالجامعة:

- ويتحقق ذلك من خلال قيام الإدارة الجامعية بالمهام التالية:
- وضع جدول زمني يتعاون في عمله مندوبون من كل الكليات يهدف إلى التشغيل الكامل للمعامل والورش والمدرجات، بحيث لا تكون قاصرة على كلية بعينها، وتُستغل لأكبر عدد ممكن من الساعات.
 - زيادة فترة الدراسة والبحث بحيث تمتد من الصباح حتى ساعات من الليل، حتى يمكن علاج مشكلة زيادة الأعداد وتكدس المدرجات.
 - توفير أفراد ذي كفاءة عالية للقيام بأعمال الإدارة المساعدة مثل صيانة المباني والأجهزة، وأمانة المكتبات وتحضير المعامل.
 - شراء الدوريات العلمية التي تخدم أكثر من كلية مركزياً، ووضعها في المكتبة المركزية بحيث يسهل استخدامها من قبل أكبر عدد من الطلاب والباحثين بدلاً من تكرار شرائها على مستوى كل كلية.
 - شراء الأجهزة الفعالة الثمن مركزياً على مستوى الكلية، والتخطيط لاستخدامها بين الأقسام المعنية وفق جدول زمني متفق عليه.
 - التدريب المكثف للأخصائيين الذين يتعاملون مع هذه الأجهزة.
 - مراعاة تصميم المباني الجديدة والمرافق بشكل يسمح باستخدامها في أكثر من غرض، والتأكد من قابلية هذه المباني للتوسع.
 - وضع نظام جديد للإنفاق يعطى أولوية لبنود العمليات التعليمية والبحثية؛ بحيث يحقق حسن استخدام الموارد المالية، ويقلل من تكلفة الطالب إلى أقل حد ممكن دون أن يؤثر ذلك في عناصر الجودة.
 - تحميل الطالب الجزء الأكبر من التكلفة الفعلية للدراسة في حالة بقاءه للإعادة مرة واحدة في ذات الفرقة الدراسية، على أن يتحمل التكلفة كلها إذا رسب مرة ثانية في الفرقة ذاتها (عابدين، ١٩٩٩م).

- إعادة النظر فيما يدفعه الطالب للسكن والإعاشة فى المدن الجامعية، على أن يُعفى الطلاب المتفوقون غير القادرين من أى زيادة فى المصروفات.
- تعديل نظام مكافآت التفوق بحيث تأخذ شكل الإعفاء وليس شكل العطاء المادى، وبحيث تقتصر على المستويات التى تستحق هذه المكافأة.
- تحميل طلاب التعليم الخاص لا سيما مدارس اللغات تكلفة مضاعفة عند الالتحاق بالجامعة.

١٢- الاهتمام بتحقيق التربية الدولية من خلال توجيه عناصر العملية التعليمية بالجامعة:

- ولكى تتجح الإدارة الجامعية فى القيام بهذا الدور عليها أن تضطلع بالمهام التالية:
- توعية أعضاء هيئة التدريس بمراعاة البعد الدولى فى المناهج من خلال التركيز على القضايا الدولية، وتضمين المعارف العالمية.
- توجيه أعضاء هيئة التدريس للاهتمام من خلال تدريسهم بالأمور التالية:
- ♦ تدريب الطلاب على الاندماج مع الآخرين والعيش معهم حتى لو اختلفوا معه فى أفكارهم ومعتقداتهم.
- ♦ تدريب الطالب على احترام آراء الآخرين وتقديرها وتقبل النقد الذى يوجه إليه.
- ♦ تنمية الاتجاهات الإيجابية لدى الطالب نحو العيش فى سلام مع زملائه، تمهيداً للعيش فى سلام مع جيرانه وأقرانه ومجتمعه الصغير والكبير.
- فتح قنوات علمية متعددة بين الجامعة والجامعات الأجنبية المتقدمة ؛ للوقوف على الجديد فى عالم العلم والمعرفة، والإفادة منه فى تطوير التعليم فى الجامعات المصرية.
- تأكيد تحلى أعضاء هيئة التدريس فى تدريسهم وعملهم بصفات التسامح وتقبل النقد وتقدير الآخرين وحب الطلاب والإخلاص لهم.

- زيادة البعثات الخارجية والإشراف المشترك، والإفادة من الشراكة فى تطوير آليات العمل الأكاديمى.

١٢- إعادة النظر فى نظم وأساليب التقويم بحيث تسهم فى تجويد العملية التعليمية:

- ولكى تضطلع الإدارة الجامعية بهذا الدور عليها أن تقوم بالمهام التالية:
- توعية أعضاء هيئة التدريس بضرورة استمرارية عملية التقويم منذ بداية العملية التعليمية وفى أثنائها وفى نهايتها .
- تأكيد تقويم جميع عناصر العملية التعليمية، بدايةً من الأهداف والمحتوى التعليمى وطرق التدريس والتمويل والإدارة، بل أساليب التقويم والامتحانات.
- الجمع بين التقويم الداخلى (الذى يقوم به أفراد من داخل الجامعة) والتقويم الخارجى (الذى يقوم به أفراد أو مؤسسات من خارج الجامعة).
- تنظيم دورات تدريبية يحضرها أعضاء هيئة التدريس لمناقشة المعايير الواجب توافرها فى الامتحانات.
- متابعة تنفيذ توجيهات المجلس الأعلى للامتحانات والتقويم، خاصة فيما يتعلق بإعداد بنوك الأسئلة للتخصصات المختلفة ومراعاة مواصفات الامتحان الجيد.
- تشجيع أعضاء هيئة التدريس لحضور المؤتمرات التى تناقش قضايا التقويم والامتحانات.
- توجيه أعضاء هيئة التدريس لاستخدام أساليب تقويم تركز على العمليات العقلية الأعلى، ومن أبرزها:
- ♦ التقويم باستخدام أسلوب عرض المشكلات وطرائق حلها.
- ♦ التقويم باستخدام أسئلة المقارنة والتعليل والاستيضاح.
- ♦ التقويم من خلال التجارب العملية والتدريبات الميدانية بمواقع العمل الإنتاج.

♦ التقويم من خلال أسئلة تدمج بين الكتاب المقرر، وملاحظات الأستاذ فى المحاضرة، والقراءات الإضافية من المراجع الأخرى، واعتماد الطالب على أسلوبه الخاص فى الإجابة عن الأسئلة، بل ابتكار الأسئلة ذاتها ومحاولة الإجابة عنها.

- استخدام نتائج الامتحانات فى تطوير العملية التعليمية، بدلاً من كونها وسيلة للحكم على مستوى الطالب فقط.

١٤- تيسير إلحاق الخريجين بالعمل فى أثناء الدراسة وبعد التخرج ومتابعتهم فى عملهم الجديد:

تشير الاتجاهات الحديثة فى مجال العلاقة بين الجامعة ومراكز العمل إلى أن من مهام الجامعة معاونـة الطلاب على إيجاد فرص العمل المناسبة لتخصصاتهم بقطاعات العمل المختلفة العامة والخاصة، فضلاً عن متابعة هؤلاء الطلاب بعد تخرجهم فى أعمالهم الجديدة؛ لتدعيم إيجابياتهم وصقلها، وتحديد المشكلات التى تواجههم ومحاولة حلها، ثم اتخاذ التدابير الجامعية لتصحيح المسيرة أولاً بأول. وفى هذا المجال يمكن أن تقوم الإدارة الجامعية بالعديد من المهام، من أهمها:

- فيما يتعلق بتيسير إلحاق الطلاب بالعمل أثناء الدراسة وبعد التخرج:

♦ إنشاء مراكز أو إدارات بالجامعة تُعنى برعاية وتوظيف الخريجين.

♦ إتاحة فرص التدريب فى مواقع العمل فى أثناء الدراسة وفى العطلة الصيفية؛ بهدف اكتشاف مجالات العمل المختلفة، وتعريف أصحاب الأعمال بمواهب الطلاب وقدراتهم، وكذلك التعرف على ما قد ينقصهم من خبرات أو مهارات (المجلس القومى للتعليم والبحث العلمى، ١٩٩٥).

♦ عقد لقاءات دورية مع مسئولى الأعمال أو مندوبيهم، واستطلاع آرائهم فى أساليب ومناهج الدراسة، ومدى ملاءمتها لمتطلبات العمل واقتراح ما يلزم من تعديلات.

أدوار الإدارة الجامعية في مصر في ضوء التحديات المعاصرة

❖ عقد ما يسمى بأسواق التوظيف والتي تجمع بين الطلاب المنتظر تخرجهم خلال عام دراسي وعدد كبير من ممثلي الشركات والمؤسسات ؛ للتعرف على الفرص المتاحة وشروط التوظيف ومتطلباته . المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي (عابدين، ١٩٩٥م).

❖ توثيق العلاقة بين الجامعات ومراكز العمل، من خلال التوسع في تمثيل قطاعات الأعمال ذات العلاقة في مجالس الأقسام والكليات، وكذلك تمثيل أعضاء هيئة التدريس ومسؤولي الجامعات في بعض إدارات هذه الشركات كلما أمكن ذلك، بالإضافة إلى إجراء مشروعات ودراسات مشتركة تهم الطرفين لخدمة أهداف التنمية، وحل مشاكل قطاعات العمل.

❖ توصية مراكز شئون الخريجين بالجامعة بضرورة إعداد قاعدة معلومات تُراجع دورياً عن فرص العمل، وإصدار نشرة دورية بذلك، ووضع برامج لإعداد الطلاب للاشتراك في أسواق التوظيف قبل تخرجهم بفصلين دراسيين أو أكثر.

وبشأن متابعة الخريجين في سوق العمل، يتعين على الإدارة الجامعية القيام بما يلي:

- ترشيح بعض أعضاء هيئة التدريس ذوي التخصصات المرتبطة بأعمال الخريجين للقيام بعملية المتابعة؛ لتحديد الأمور التالية:

❖ إيجابيات هؤلاء الخريجين التي ترجع إلى نظام إعدادهم في الجامعة.

❖ الصعوبات التي تواجههم نتيجة لنقص إعدادهم الجامعي.

❖ الصعوبات التي تواجههم نتيجة لطبيعة بيئة العمل التي يعملون فيها.

- اتخاذ التدابير الجامعية لدعم الإيجابيات وعلاج السلبيات أو الصعوبات، وقد يتطلب ذلك إعادة النظر في المقررات الدراسية، وفي التدريبات العملية وغيرها من الجوانب؛ الأمر الذي يضمن تغذية راجعة تُطور العمل في الكليات أولاً بأول.

١٥- تبسيط إجراءات العمل الإدارى والمالى:

- يمكن أن تحقق الإدارة الجامعية هذا الدور من خلال القيام بالمهام التالية:
- تجميع المعلومات وحفظها وتحديثها بصفة مستمرة، وتقديمها لمستخدميها بصورة فورية، لاستخدامها فى العمليات الإدارية المختلفة.
 - اختصار الدورة المستندية التى تسير فيها المستندات.
 - السعى لدى الجهات الحكومية التى تمول الجامعة لمنحها الحرية فى الجوانب التالية:
 - ♦ توزيع أموالها على الوحدات والأقسام المختلفة، وفقاً لما تراه محققاً لأداء رسالتها على خير وجه.
 - ♦ نقل الأموال التى لم تتفق إلى العام المالى التالى، مع استثناء الجامعة من موافقة وزارة المالية.
 - ♦ استثمار أموال الجامعة بالأسلوب الذى تراه مناسباً.
 - العمل على أن تكون رقابة الجهاز المركزى للمحاسبات للجامعة بعد الصرف وليس قبل الصرف.
 - المطالبة بأن تكون كل الشئون المالية التى تتعلق بالجامعة فى اختصاصها هى، وليست تابعة لجهات أخرى.
 - وضع دليل لكل مستوى من مستويات الإدارة الجامعية، بحيث يوضح هذا الدليل الوظائف التى تنتمى إلى كل مستوى، ومسئوليات وسلطات كل وظيفة، وعلاقة هذه المستويات بعضها ببعض.
- ١٦- التوسع فى تطبيق وتقويم الأنماط غير التقليدية من التعليم الجامعى (الجامعة المفتوحة، نظام الساعات المعتمدة) :

- يمكن أن تسهم الإدارة الجامعية فى تحقيق هذا الدور من خلال القيام بما يلى:
- تقويم تجارب الجامعات المصرية فى مجال التعليم المفتوح؛ لتطويرها بحيث تصبح أكثر اعتماداً على التكنولوجيا الحديثة.

أدوار الإدارة الجامعية في مصر في ضوء التحديات المعاصرة

- إقامة ندوات ومؤتمرات تتولى التعريف الصحيح بنظام الساعات المعتمدة ومتطلباته.

- إجراء التغييرات اللازمة في الجهاز الإدارى بالجامعة، حتى يصبح قادراً على القيام بمتطلبات هذا النظام بكفاءة.

- الاستفادة من خبرات وتجارب الجامعات التى طبقت هذين النمطين.

هذا، ومن خلال ما سبق يتضح أن الإدارة الجامعية عليها أن تضطلع بالعديد من الأدوار والمهام لتحقيق التفاعل بين التعليم الجامعى والتحديات المعاصرة. ولكى تتمكن الإدارة الجامعية من الاضطلاع بتلك الأدوار والمهام بالصورة المرجوة، فمن الضروري التغلب على المشكلات التى تواجهها، وتحول دون تفاعلها مع التحديات المعاصرة، ويتطلب هذا بالضرورة الكشف عن أبرز هذه المشكلات وتحليلها، تمهيداً لوضع السبل والإجراءات التى تسهم فى مواجهتها والتغلب عليها، وهذا ما ستحاول الدراسة الحالية القيام به فى الصفحات التالية:

أبرز المشكلات التى تعوق الإدارة الجامعية عن التفاعل مع التحديات المعاصرة:

تواجه الإدارة الجامعية فى مختلف المجتمعات - ناهيا ومتقدمها - العديد من المشكلات التى تؤثر فى فعاليتها، وتحول دون تفاعلها مع التحديات المعاصرة، وقد تختلف هذه المشكلات من مجتمع إلى آخر حسب ظروف كل مجتمع وطبيعته.

وجدير بالذكر أن المشكلات التى تواجه الإدارة الجامعية فى مصر ليست وليدة اليوم، وإنما هى نتاج وحصاد لسياسات وممارسات سابقة، وقد زادت حدة هذه المشكلات فى الفترة الأخيرة، نظراً للتحديات المتعددة التى يواجهها المجتمع بعامة، والإدارة الجامعية بخاصة. ويمكن توضيح أبرز المشكلات التى تحول دون تفاعل الإدارة الجامعية مع التحديات المعاصرة على النحو التالى:

قصور استقلال الجامعة:

يعد استقلال الجامعة من أقدم التقاليد الجامعية، حيث ترجع نشأته إلى الجامعات الأوروبية في العصور الوسطى وارتباط ذلك بنقابات الأساتذة، وقد زاد هذا المبدأ رسوخاً مع مرور الوقت؛ نظراً لخطورة الدور الذي يُسهم به في الحفاظ على مكانة الجامعة وموضوعيتها.

ويقوم الاستقلال على أساس أن الجامعة تضم صفوة علماء ومفكرى المجتمع، وأن العلماء وحدهم الذين يستطيعون تقرير الأمور في مجال عملهم، ومن ثم فالاستقلال يعنى سيطرة الأساتذة على مجريات الأمور في الجامعة، وعلى كل مناحى وجوانب الحياة الجامعية (نوفل، ١٩٩٢م).

ومن هذا المنطلق تحرص كثير من المجتمعات على استقلال الجامعات وتدعمه، كما يناضل الأساتذة للمحافظة على هذا الاستقلال والدفاع عنه" (نوفل، ١٩٩٢م)، وعلى اعتبار أنه صمام أمان للجامعة وحافز للعمل بحرية وانطلاق.

هذا بالإضافة إلى أن الجامعة عندما تتمتع بالاستقلالية تصبح أكثر قدرة على تحقيق أهدافها، وتستطيع أن تقدم للمجتمع خدمات تتفق والأهداف الحقيقية له، "بمعنى أن الجامعة في حالة استقلالها ستعطى للمجتمع ما يحتاج إليه بحق وليس ما يريده" (Hang, 2000).

وبعيداً عن الجدل المشار حول مفهوم استقلال الجامعة ومداه وحدوده، واختلاف ذلك من مجتمع إلى آخر ومن ثقافة إلى أخرى، يمكن القول بأن هناك اتفاقاً على ضرورة تمتع الجامعة بالاستقلال الأكاديمي والإداري والمالي والمكانى.

ويقصد باستقلال الجامعة حريتها في إدارة شئونها الأكاديمية والإدارية والمالية إدارة ذاتية مع إشرافها الكامل على مكانها (الصرم الجامعى) دون أى ضغوط أو وصاية خارجية عليها كمؤسسة وعلى المنتمين إليها (أعضاء هيئة

أنوار الإدارة الجامعية في مصر في ضوء التحديات المعاصرة

التدريس والإداريين والطلاب)، في إطار الالتزام بالقواعد العامة المنظمة لسير العمل في مؤسسات الدولة ومنظماتها الاجتماعية (رزق، ١٩٩٤م).

وعلى ذلك يتضح أن استقلال الجامعة لا يقصد به انعزالها عن المجتمع، ولا الخروج عن نظمته وهوائيه ولكنه يعنى حق الجامعة في الإشراف على شئونها الأكاديمية والإدارية والمالية وعلى منشآتها الجامعية من خلال قانونها الخاص؛ حتى تتمكن أجهزتها الأكاديمية والإدارية والمالية من إدارة شئونها إدارة ذاتية دون أية معوقات أو قيود، وذلك في ضوء الالتزام بالقواعد والقيم المنظمة للعمل داخل الجامعة، وفي إطار النظم والقوانين العامة في المجتمع، بما يكفل للجامعة تحقيق دورها المأمول بالكفاءة المرجوة.

وتتعدد المظاهر التي تعبر عن استقلال الجامعة، ومن بينها: حرية أعضاء هيئة التدريس في اختيار مجالات وموضوعات البحوث والدراسات العلمية، وحريتهم في التعبير عن آرائهم العلمية والأكاديمية داخل الجامعة واختيار قياداتهم الجامعية على أساس الانتخاب الحر، وحرية الجامعة في وضع نظم تحويل الطلاب ونقلهم إلى كلياتها، وحريتها في وضع القواعد المالية الخاصة بها، والتصرف في الميزانية المخصصة لها بما يحقق مصالحها (رزق، ١٩٩٤م).

ويتضح مما سبق أن استقلال الجامعة يشمل معظم عناصر وجوانب الحياة الجامعية، ومن ثم فتمتع الجامعة باستقلالها - وفقاً للمعنى الذي سبقت الإشارة إليه - ينعكس بالإيجاب على مجالات العمل بها، وعلى الجانب الآخر فإن قصور استقلال الجامعة، أو تدنى قدرتها على اتخاذ القرارات التي تهمها وضعف حريتها في تصريف أمورها، تترتب عليه آثارٌ سلبية متعددة على الحياة الجامعية عامة، وعلى الإدارة الجامعية خاصة.

بعبارة أخرى يمكن القول إن قصور استقلال الجامعة يُعد المشكلة الأم التي تتفرع منها بقية المشكلات الأخرى، فعلى سبيل المثال يترتب على قصور استقلال الجامعة عدم قدرتها على تبني معايير قبول ملائمة، وانحسار البحث العلمي

الموضوعى وضعف اهتمامه بدراسة مشكلات المجتمع وقضاياها، وشيوع السلبية واللامبالاة والنمطية سواء فى مجال التدريس أو البحث، الأمر الذى يؤدى إلى تراجع دور الجامعة وضعف مستوى خريجها وتدنى نظرة المجتمع إليها (السباخى، ١٩٩٤م).

وجملة القول: إن المشكلات التى تواجه الجامعة بصفة عامة، والإدارة الجامعية بصفة خاصة، ترجع فى جزء كبير منها إلى قصور استقلال الجامعة. وقد أشارت إلى هذا بعض الدراسات، حيث أكدت إحداها أن المشكلة الكبرى فى الجامعات المصرية والعربية تكمن فى غياب الاستقلالية والديمقراطية، إضافة إلى سيادة البيروقراطية التى تحول العمل فى الجامعات - فى النهاية - إلى عمل روتينى^٢ وليس عملاً إبداعياً (فهيمى، ١٩٩٧م).

كما ذكرت دراسة أخرى أن قضية استقلال الجامعة باتت من بين أكثر القضايا إلحاحاً لإصلاح نظام التعليم الجامعى فى مصر، حيث إن معظم الملامح غير الصحية التى يعانىها هذا النظام بما فى ذلك عملية اختيار القيادات الجامعية التى تتم من خلال التمييز، هى من إفرازات غياب - أو بالأحرى - تقييد استقلال الجامعة (عبد الدايم، ٢٠٠١م).

أما بشأن الدلائل التى توضح قصور استقلال الجامعة فى الواقع فهى كثيرة، منها وجود "قوى داخلية وخارجية متعددة فى منطلقاتها ومصالحها تهدف إلى حرمان الجامعة من التمتع بحريتها الأكاديمية، وهذه القوى إما أنها تزعم ملكيتها للحق والحقائق المطلقة التى لا تقبل النقض أو التغيير، وإما أنها تمتلك مصادر السلطة والسلطان، وتخشى من أن يهدد الفكر المتحرر مصالحها ونفوذها" (عمار، ١٩٩٦م).

وكذلك من الدلائل التى توضح قصور استقلال الجامعة التعديلات التى أجريت على بعض نصوص قانون تنظيم الجامعات رقم (٤٩) لسنة ١٩٧٢م، فعلى الرغم من أن المادة الأولى تنص على أن تكفل الدولة استقلال الجامعات، فإن

أدوار الإدارة الجامعية في مصر في ضوء التحديات المعاصرة

التعديلات التي طرأت على بعض نصوص القانون السابق عام ١٩٩٤م جاءت مهددة لضمانات الاستقلالية. وكان من أبرز هذه التعديلات العدول عن نظام انتخاب عمداء الكليات والأخذ بنظام التعيين (الإدارة العامة للشئون القانونية، ١٩٧٢م) و(السباخي، ١٩٩٤م).

كما أن من مظاهر قصور استقلال الجامعة زيادة الرقابة عليها، باعتبار أنه كلما زادت درجة الرقابة المفروضة على الجامعة، تقلصت استقلاليتها في اتخاذ القرارات التي تراها مناسبة، ولا تزال الجامعات المصرية تخضع للعديد من أجهزة الرقابة كوزارة المالية ووزارة التخطيط والجهاز المركزي للمحاسبات، والجهاز المركزي للتخطيط والإدارة، وذلك دون أن يكون هناك تنسيق بين أدوار هذه الأجهزة من حيث رقابتها على الجامعات، ودون اعتبار لمدى التوفيق الذي قد يترتب على هذه الرقابة" (فهمي، ١٩٩٧).

هذا بالإضافة إلى وجود أعضاء داخل مجلس الجامعة، يراقبون أداءه الإداري وإجراءات اتخاذ القرارات، ويسهمون فيها بقوة، ويكون هؤلاء الأعضاء في الغالب ممثلين عن بعض الوزارات مثل وزارة التربية والتعليم ووزارة المالية، ويمثلون من قبل هذه الوزارات، ولا توجد اشتراطات أو معايير واضحة يتم على أساسها اختيارهم، وما وجد من شرط في هذه القضية جاء مبهمًا غير واضح (عبدالدايم، ٢٠٠١م).

ولا تقتصر الرقابة في الجامعات المصرية على الجوانب الإدارية فحسب، بل تمتد إلى أكثر من هذا لتشمل الرقابة الأمنية، حيث يشير البعض إلى تعاظم دور مكاتب الأمن، وتعدد انتهاكات السلطة التنفيذية لاستقلالية الجامعات، وإهدار ما يسمى بالحریات الأكاديمية، وذلك بالعمل على نشر وترويج الرؤية الأحادية ذات الصلة الوثيقة بالخط الرسمي للدولة، واضطهاد مآعدها من رؤى واتجاهات، وقد ترتب على ذلك تخرج كوادر تتميز بقدرة فائقة على النفاق وإشاعة روح الانتهازية العلمية والفكرية، وسيادة روح الشللية، وتواری كل ما يمت بصلة إلى قيم الموضوعية والعقلانية والتعددية" (عبد الرحمن، ١٩٨٩م).

وهذا ما حدا بأحد الباحثين إلى القول: "بأننا نعيش مرحلة ضعف الاستقلال الأكاديمي الجامعي، وأن الجامعة لم تعد تستطيع الانفراد بإدارة شئونها... ومن أكثر ما تشكو منه الجامعة في مصر هو ضعفها وخضوعها للسلطة السياسية والإدارية، حتى تكاد الجامعة تصبح الأداة والعقلية المفكرة للسلطة الحاكمة" (نوفل، ١٩٩٧).

وقد ترتب على ما سبق ذكره العديد من السلبات في أداء الإدارة الجامعية، من أهمها قصور سلطتها في صنع وصياغة السياسات الجامعية.

قصور أساليب اختيار القيادات الجامعية:

تعد هذه المشكلة نتيجة للمشكلة السابقة أو إفرازاً من إفرازاتها، وذلك لأن أساليب اختيار القيادات الجامعية تتوقف إلى حد كبير على مدى ما تتمتع به الجامعة من استقلالية، ففي حالة استقلال الجامعة بالصورة المرجوة يصبح لمجتمع الجامعة دور فعال في اختيار قياداته، وعلى الجانب الآخر في حالة قصور هذا الاستقلال يكون دور مجتمع الجامعة هامشياً وليس له تأثير يذكر.

ويصفة عامة يتميّن إعطاء الفرصة لأعضاء هيئة التدريس والطلاب لتحديد الأسلوب الأمثل لاختيار قياداتهم؛ وذلك لأن أساليب اختيار القيادات الجامعية تؤثر في سلوكيات هذه القيادات مع كل المنتمين إلى الجامعة من أعضاء هيئة تدريس وطلاب وإداريين وغيرهم، كما أن ما تتمتع به هذه القيادات من خصائص ومهارات ينعكس سلباً أو إيجاباً على مخرجات الجامعة، وعلى حركتها نحو تحقيق أهدافها.

وتتنوع أساليب اختيار القيادات الجامعية في الدول المتقدمة ما بين الانتخاب والمسابقة والتعيين في بعض الأحيان، وتشمل شروط الاختيار جوانب متعددة منها: صفات الفرد ومهاراته الإدارية، وسمعته وعلاقاته ومدى وعيه الوظيفي بمهامه الإدارية، بالإضافة إلى حصوله على تأهيل إداري أو دورات تدريبية

أدوار الإدارة الجامعية في مصر في ضوء التحديات المعاصرة

متخصصة في مضمون الوظيفة ذاتها، وتشترط بعض النظم بالنسبة لتوظيفي رئيس الجامعة ونائبه أن يُقدم المرشح برنامجاً تطويرياً يشمل جميع الشئون التعليمية والبحثية والإدارية، ويحدد الإجراءات التنفيذية لهذا البرنامج (Hoff,1999; Prichard,2000; Bowen,1998).

ويعد أسلوب الانتخاب أبرز أساليب اختيار القيادات الجامعية، إذ يُعد مبدأ ديمقراطياً أساسياً، يجعل الرئيس المختار حريصاً على كسب رضا الأعضاء واحترامهم وتقديرهم ماداموا هم الذين يملكون حق الاختيار، فضلاً عما في هذا الاختيار من ممارسة حق إنساني وحق أكاديمي" (علي، ١٩٩٢م).

ومهما قيل في سلبات اختيار القيادات الجامعية بالانتخاب، فإن الانتخاب يمثل القاعدة وليس الاستثناء من حيث تعميق الممارسة الديمقراطية في المجتمع الأكاديمي، ورفع الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس من خلال "شعورهم بأن لهم وزناً وقيمة، وأن الأخذ بأرائهم في اختيار رئيسهم فيه شيء من الكرامة لأعضاء هيئة التدريس، وإكبار للدولة التي ترسخ الديمقراطية وتتأدى بها" (الصاوي، ١٩٩٤م).

ولذا ففي الدول المتقدمة أعطت القوانين واللوائح المنظمة للجامعات مطلق الحرية لجميع المجالس الجامعية الرئيسة في اختيار رؤسائها وقياداتها وتحديد الإجراءات التي تضمن سلامة العملية الانتخابية وإجرائها بحيدة كاملة وموضوعية تامة. (عبد الدايم، ٢٠٠١م).

كما اشترطت هذه المجالس في القيادات الجامعية التي يُجدد لها تقديم قائمة بالإنجازات الملموسة أو بما قدموه للجامعة من خدمات خلال فترة قيادتهم لها، إلى جانب مشروعاتهم المستقبلية لتطوير الجامعة حتى يمكن قبول ترشيحهم لمدة أخرى من قِبل اللجان الانتخابية. (عبد الدايم، ٢٠٠١م).

وقد انعكست أساليب عملية الاختيار وشروطها على طبيعة القيادات الجامعية في تلك الدول، فتميزت معظم هذه القيادات بالفعالية في أداء المهام

الإدارية، والوعى التام برسالة الجامعة، والعمل المستمر على تطويرها بما يخدم البيئة المحيطة، ويواكب معطيات التقدم العلمى.

أما فى مصر فيقتصر اختيار القيادات الجامعية على التعيين، فبالنسبة لرئيس الجامعة ونوابه تنص القوانين واللوائح التى صدرت لتنظيم الجامعات منذ عام ١٩٢٥م وحتى الآن على اختيارهم بالتعيين، ويشأن عمداء الكليات فقد ظل اختيارهم بالانتخاب لفترة طويلة، إلى أن جاءت التعديلات التى أجريت عام ١٩٩٤م لبعض مواد القانون رقم (٤٩) لسنة ١٩٧٢م، وقد سلبت تلك التعديلات حق مجالس الكليات فى انتخاب عمدائها؛ إذ نقلت هذا الحق لرئيس الجامعة دون أخذ رأى أية مجالس جامعية.

أما عن التجديد للقيادات الجامعية فى مصر فيُتَّبَع الأسلوب نفسه، إذ يصدر قرار من القيادة السياسية العليا (رئيس الدولة) بالتجديد لرئيس الجامعة ونوابه، ويصدر قرار من رئيس الجامعة بالتجديد لعميد الكلية.

وتجدر الإشارة فى هذا الصدد إلى أن المواد التى تناولت تعيين رؤساء الجامعات ونوابهم وعمداء الكليات، والتجديد لهم، لم توضح المعايير والمقومات الموضوعية التى يتم فى ضوءها التعيين والتجديد لهذه القيادات، كما أن هذه المواد لم تحدد الفترات الرسمية لتلك القيادات.

ومهما كانت المبررات لاختيار القيادات الجامعية عن طريق التعيين، والتخلى عن مبدأ الانتخاب، إلا أن هذا الأسلوب - التعيين - أصبح لا يتوافق مع تطور الحياة السياسية، والتحولت الديمقراطية التى حدثت على المستوى العالمى والمحلى. كما أنه "يحمل ضمناً ضعف الثقة فى أهلية أساتذة الجامعات فى اختيار قياداتهم، وإذا كان الأمر هو أمر تعيين، يظل السؤال: وفق أى معايير؟ فلقد شاع لدينا فى سنوات سابقة معيار الثقة دون معيار الخبرة والجدارة، ولا نستطيع الزعم بأن آثار هذه السنوات قد ولت تماماً، خاصة أن معيار الثقة هذا كان يتحول فى بعض الأحيان إلى اعتبارات شخصية بحتة، ترتبط بالولاء

أدوار الإدارة الجامعية في مصر في ضوء التحديات المعاصرة

والمعرفة الشخصية والمسايرة وأساليب التزلف والمداهنة، وكل هذا من شأنه أن يفرز مثيله في الإدارة والتعامل" (علي، ١٩٩٨م)

كما يشير الواقع الراهن إلى قصور مراعاة جانب مهم في اختيار القيادات الجامعية، وهو تدريبهم على كيفية ممارسة مهامهم المستقبلية، حيث يتم تصعيد الأستاذ من موقع إداري إلى آخر، دون أن يمر بتجربة تدريب واحدة.

وجدير بالذكر أن أوجه الخلل السابقة سوف تنعكس بالسلب على قيام الإدارة الجامعية بالأدوار والمهام المتوقعة منها، الأمر الذي يدعو إلى وضع معايير علمية لاختيار القيادات الجامعية، تجمع بين الديمقراطية في الاختيار، والتمتع بالصفات القيادية، والتدريب على مهام وأساليب الإدارة الجامعية.

غياب المناخ الجامعي المناسب:

يُقصد بالمناخ الجامعي: مجموعة العلاقات العلمية والإنسانية والتنظيمية السائدة في الجامعة أو الكلية بين الأفراد وبعضهم، وبينهم وبين الرؤساء. ويُعد المناخ الجامعي من العوامل المهمة المؤثرة في سلوك المنتسبين إلى الجامعة، وفي استجاباتهم لما يكلفون به من مهام.

ولا شك أن توفير المناخ الجامعي المناسب من شأنه تحسين العملية التعليمية والإدارية بالجامعة، كما أن افتقاد هذا المناخ يؤدي إلى كثير من جوانب الخلل في العمل الجامعي، ومن ثمَّ يؤثر بالسلب على عمل الإدارة الجامعية.

وإذا كانت العملية التعليمية بمفهومها الشامل - الذي لا يقتصر على الجانب المعرفي فقط - تتم من خلال تفاعلات مع جوانب عدة ثقافية واجتماعية وسياسية واقتصادية وغيرها، فإن الصورة المنشودة التي يجب أن تكون عليها الجامعة لتحقيق مثل هذا المفهوم لها ملامح عديدة منها توافر المناخ الجيد الذي يتضمن قيم التعاون والعمل الجماعي والحرية ومشاركة الطلاب في تنظيم الحياة الجامعية، وفي طرح الرؤى والحلول للمشكلات الجامعية والطلابية.

وبعبارة أخرى من الضروري توفير مناخ جامعى تراعى فيه الديمقراطية فكرًا وعملاً، تنظيرًا وممارسة، ولن يحدث هذا من خلال الخطب والبحوث والمقالات والتفنى بالديمقراطية تعميقًا وتوضيحًا وتفسيرًا فحسب، بل إلى جانب ذلك لابد من التنشئة والتمويد والتدريب، وهذه عمليات تدخل فى صلب العمل التعليمى بمعناه الواسع الذى يتجاوز الحدود المعرفية ليتسع شاملاً جوانب الحياة (علي، ١٩٩٨م).

أما بشأن واقع المناخ الجامعى فى مصر، فإن هناك بعض المؤشرات التى توضح قصوره، من بين هذه المؤشرات (علي، ١٩٩٣م):

أ. **الفردية:** فكثيرًا ما يميز بعض أعضاء هيئة التدريس عن التعاون بعضهم مع بعض، إما اعتزازًا أو ترفعًا أو استئثارًا أو لخلافات فردية أو لغير ذلك، الأمر الذى يؤدى إلى الانعزالية، وغياب العمل الجماعى المنظم، وانعدام روح الفريق.

ب. **التحكم والتسلط:** حيث يلجأ بعض الأفراد إلى التسلط أو فرض إرادتهم أو رأيهم، ويساعد على وجود هذه الظاهرة تمتع بعض أفراد المجتمع الجامعى بسلطة التقدير المطلق خاصة فى المسائل العلمية والفنية والتكنولوجية.

ج. **هجرة الأجيال:** حيث تجد القيادات الجامعية صعوبة فى إقناع الأجيال الجديدة بالمفاهيم السائدة.

د. **التعالى:** إذ يحدث أحيانًا أن يتعالى بعض أفراد المجتمع الجامعى، وخاصة الذين يتمتعون منهم بندرة نسبية فى سوق العمل، ويؤدى هذا الأمر إلى خلق جو من النفور والتباعد؛ فيقل التعاون ويضعف الإنجاز.

ومن مظاهر غياب المناخ الجامعى الجيد، المركزية الشديدة فى اتخاذ القرارات الجامعية، وإصدار ما يسمى بالقرارات الفوقية، فعلى مستوى الجامعة نجد أنه على الرغم من عدم نص المواد التى حددت مهام رئيس الجامعة صراحة على أنه المسئول عن صنع القرار واتخاذها بشكل مطلق، فإن ذلك يظهر بصورة

أدوار الإدارة الجامعية في مصر في ضوء التحديات المعاصرة

وأضحى من خلال القراءة التحليلية لبعض مواد القانون التي حددت بعض المهام الأخرى لرئيس الجامعة، حيث تؤكد هذه المواد حق القانوني في ترشيح نوابه، وتعيين عمداء الكليات والوكلاء ورؤساء الأقسام، وتعيين الأعضاء الخارجيين في المجالس الجامعية كافة.

وغنى عن البيان أن ذلك يؤثر بالسلب في عملية اتخاذ القرارات الجامعية، ويضعف من حرية الرأي وديمقراطية الحوار داخل المجالس الجامعية، مما يترتب عليه قصور المناخ التنظيمي والجامعي بشكل عام.

وعلى مستوى القسم أشارت إحدى الدراسات إلى انتشار بعض مظاهر المركزية، وكان من بينها: تحديد رئيس القسم لجدول أعمال المجلس دون إشراك معظم الأعضاء، واستثناؤه بالوقت المخصص لاجتماع المجلس، وتكوينه لتكتلات داخل مجلس القسم لتسهيل اتخاذ القرارات التي يريدها (عيداروس، ١٩٩٤م).

وكذلك من مؤشرات قصور المناخ الجامعي ضعف العلاقة بين طلاب الدراسات العليا وأساتذتهم، إذ إن هذه العلاقة - في معظم الحالات - "يشوبها الخوف من قبل الطالب والشعور بالاستعلاء من جانب الأستاذ، فيلجأ الأستاذ إلى أساليب القهر الفكرى، ويلجأ الطالب إلى التملق والتفائق، ويُعد هذا أسوأ مناخ لإعداد طالب الدراسات العليا" (عبد الموجود، ١٩٩٨م). كما أن هناك بعض أفراد المجتمع الجامعي "قلما يرشدون غيرهم من الباحثين إلى الحلول العلمية لمشكلاتهم رغم علمهم بها، وكثيراً ما يمبر هؤلاء صراحة بأن تسهيل العلم للآخرين يُعجل بترقيتهم فيصعدون على اكتاف غيرهم" (المعجمي، ١٩٩٦م).

ويضاف لما سبق قلة الفرص المتاحة للطلاب للتعبير عن آرائهم وللتفاعل مع الأساتذة ومناقشتهم، وتدنى مشاركة الطلاب في الأنشطة الجامعية المختلفة، وعدم اشتراك ممثلين عنهم في المجالس الجامعية على خلاف ما يحدث في الدول المتقدمة.

هذا، ولعل مما يؤكد قصور المناخ الجامعى فى مصر ما قاله "أحمد زويل" - الحائز على جائزة نوبل فى الكيمياء عام ١٩٩٩م - حينما سُئل عن سبب تأخر البحث العلمى فى مصر، فأجاب: "افتقاد المناخ العلمى السليم".

قصور القوانين واللوائح المنظمة للعمل الجامعى :

تعددت القوانين واللوائح التى صدرت بشأن تنظيم الجامعات فى مصر، وكان آخر هذه القوانين القانون رقم (٤٩) لسنة ١٩٧٢م ولائحته التنفيذية والتعديلات التى أجريت على بعض مواد القانون رقم ١٤٢ لسنة ١٩٩٤م.

وعلى الرغم من الدور المهم الذى لعبته هذه القوانين فى تنظيم العمل الجامعى، لاسيما القانون المعمول به حالياً، فإن بعض نصوص ومواد هذا القانون تحتاج إلى مراجعة وإعادة نظر خاصة فى ضوء التغيرات المعاصرة والمتوقعة مستقبلاً، وما فرضته على التعليم الجامعى من تحديات ومسؤوليات متعددة.

ومن المواد التى تتسم بالعمومية وتحتاج إلى مراجعة، المادة (٢٣) التى حددت مهام مجلس الجامعة، حيث يلاحظ أنها تتسم بعمومية الألفاظ وتكرارها الدائم بين مهام أكثر من مجلس جامعى، وغموض من له الأحقية فى صنع القرار أو اتخاذ، وإن أكدت بعض نصوص المادة السابقة (الإدارة العامة للشئون القانونية بالهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، ١٩٩٧م) على أحقية مجلس الجامعة فى أمور محددة مثل رسم السياسة التعليمية، وتعيين هيئات التدريس، ومنح الدرجات العلمية.

هذا بالإضافة إلى أنه عند المقارنة بين مهام مجلس الجامعة ومهام رئيس الجامعة يتضح أن هناك تكراراً وغموضاً، يعطى الحق لرئيس الجامعة فى التصرف دون أخذ رأى مجلس الجامعة، وليس عليه أى مآخذ قانونية.

وهناك مواد أخرى بات من الضرورى إعادة النظر فيها حتى تتمكن الجامعة من الانطلاق والتفاعل مع التحديات المعاصرة، خاصة مع التحديات العلمية

أموار الإدارة الجامعية فى مصر فى ضوء التحديات المعاصرة

والتكنولوجية والتحولت الديمقراطية، ومن بين هذه المواد المادة المتعلقة بإعداد أعضاء هيئة التدريس والباحثين، وهى تجعل قيام الطالب بإعداد رسالة الركيزة الأساسية للحصول على الدرجة العلمية، مع العلم بأن هذه الرسالة قد تفقد قيمتها العلمية والتطبيقية قبل أن يتم الفراغ منها نظراً لسرعة التقدم العلمى.

وكذلك المادة المنظمة للجوانب المالية للجامعة، وهى تشترط ضرورة توقيع ممثل لوزارة المالية على الشيكات قبل صرفها. وكذا المواد المتعلقة بمكافآت التدريس، والمواد التى أدى تعديلها بالقانون رقم (١٤٢) لسنة ١٩٩٤م إلى تقليل سلطات المجالس الجامعية، والتوسع فى سلطات وصلاحيات القيادات الجامعية. وكان من أبرز هذه التعديلات إعطاء حق تعيين عمداء الكليات لرئيس الجامعة والعدول عن نظام الانتخاب وإغفال حق مجالس الكليات فى اختيار عمدائها.

هذا، وجدير بالذكر أن القانون رقم (٤٩) لسنة ١٩٧٢م يتضمن العديد من النصوص والمواد القانونية الجيدة التى تتلاءم مع التغيرات المؤثرة فى التعليم الجامعى، إلا أن الإجراءات المعقدة، والمركزية الشديدة التى تجعل من الجديد قديماً، والخطوات الروتينية الطويلة التى تتطلبها عملية التنفيذ، تفقد هذه النصوص والمواد أهميتها وجدواها، وتقلل من فاعليتها فى مساعدة الإدارة الجامعية على القيام بمهامها. (الإدارة العامة للشئون القانونية بالهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، ١٩٩٧م)

قصور الهيكل التنظيمى للجامعات:

- هناك بعض المؤشرات التى توضح قصور الهيكل التنظيمى الحالى للجامعات المصرية، ومن أبرز هذه المؤشرات:
- تماثل الهيكل التنظيمى للجامعات، وعدم مراعاته للاختلاف بين ظروف وأحوال الجامعات المختلفة. (وزارة التعليم العالى، ٢٠٠٠م)
 - الاهتمام بالشكل التنظيمى بغض النظر عن مدى ملاءمته لظروف واحتياجات المجتمع الفعلية.

- البنية التنظيمية المزدوجة للجامعة والكلية، والتي تتمثل فى الفصل بين الوظائف الأكاديمية والإدارية.

- التداخل بين مسئوليات وسلطات بعض الوظائف، خاصة الوظائف القيادية.

- نقص بعض الوظائف التى يتطلبها تطوير التعليم الجامعى مثل: وظيفة وكيل الكلية للتقويم والامتحانات، ووظيفة وكيل الكلية للأنشطة الطلابية، ووظيفة نائب رئيس الجامعة للشئون المالية والإدارية.

محدودية الموارد المالية وضعف الإمكانيات المتاحة:

يمثل تمويل التعليم الجامعى مشكلة تواجه معظم دول العالم وفى ذلك الدول المتقدمة؛ نظراً لارتفاع تكلفة الدراسة بهذه المرحلة. ولذا تحرص معظم الدول على زيادة الموارد المخصصة للتعليم الجامعى بصفة مستمرة؛ لتلبية الاحتياجات المادية المتزايدة لهذا النوع من التعليم؛ فعلى سبيل المثال تنفق الولايات المتحدة الأمريكية على الطالب فى التعليم الجامعى (٧,٩٦٥) دولاراً، وتتفق اليابان (٦,٣٣٧) دولاراً (Greenaway,2000).

أما فى مصر فإن ما ينفق على الطالب فى التعليم الجامعى (٤٩٠٥) جنيهات وهو ما يعادل (٨١٦) دولاراً أى أقل بكثير مما ينفق على الطالب فى الدول المتقدمة (مركز بحوث التعليم الجامعى، ٢٠٠٢م).

وعلى الرغم من زيادة الميزانية المخصصة للتعليم الجامعى فى مصر من (٢٨٣) مليون جنيه عام ١٩٨٢م إلى (٢,٤٥٧,٦٤٥,٠٠٠) جنيه عام ١٩٩٤/١٩٩٥م، إلى (٢,٩٣٨,٦١٤,٠٠٠) جنيه عام ١٩٩٦/١٩٩٥م، ثم إلى (٤,٧٥٣,٠٠٠,٠٠٠) جنيه عام ٢٠٠٢/٢٠٠١م، ثم إلى (٥) مليارات جنيه عام ٢٠٠٣/٢٠٠٢م، ومن المتوقع الزيادة فى الميزانية مستقبلاً، فإن معدلات الغلاء العالمية، والضغط الطلابى المتزايد، وكذلك الرغبة فى الوصول إلى مستويات جودة أعلى، كل ذلك يجعل هذه الأموال غير كافية، الأمر الذى يترتب عليه قلة

أدوار الإدارة الجامعية في مصر في ضوء التحديات المعاصرة

المخصصات المالية اللازمة لكافة عناصر العملية التعليمية، بما فيها مستويات أعضاء هيئة التدريس ومكافآتهم، ومتطلبات المكتبات والمعامل، والأجهزة العلمية والأدوات والخامات، ... وغيرها. (مركز بحوث التعليم الجامعى، ٢٠٠٢م).

ومما يؤكد عدم كفاية المخصصات المالية للتعليم الجامعى، ما أشارت إليه بعض الدراسات من أن الجامعات في مصر تعاني قلة الإمكانيات والتجهيزات المتاحة للعملية التعليمية؛ فالقاعات والمدرجات لم تعد بالقدر الكافى الذى يتناسب والأعداد الكبيرة والتخصصات المتعددة، وكذلك لا تكفى المعامل المتاحة وتجهيزاتها لتدريب الطلاب وتعليمهم، هذا بالإضافة إلى نقص الوسائل التعليمية وضعف مواكبة المتوافر منها للتكنولوجيا التعليمية الحديثة، وإفتقار المكتبات إلى المراجع الحديثة والدوريات والمواد السمعية والبصرية والأقراص المدمجة، وندرة استخدام التكنولوجيا الحديثة فى إدارة المكتبة، وفى البحث عن المراجع أو المادة العلمية بشكل عام (عمر، ١٩٩٨م).

ولعله يتضح مما سبق أن نقص الموارد المالية وضعف الإمكانيات المتاحة، سوف يؤثر بشكل سلبي على الأدوار والمهام التى يتميّن أن تقوم بها الإدارة الجامعية سواء فى مجال استيعاب التكنولوجيا الحديثة فى العملية التعليمية والإدارية، أو فى مجال تنظيم البرامج التدريبية لأعضاء هيئة التدريس وأفراد الجهاز الإدارى، أو فى مجال الاهتمام بالبحث العلمى ومساعدة الباحثين على حضور المؤتمرات والندوات العلمية.

زيادة أعباء أعضاء هيئة التدريس وقلة تفريح بعضهم:

يتحمل عضو هيئة التدريس أعباءً كثيرة تؤثر فى مدى قيامه بواجباته ومهامه، وهذه الأعباء موزعة بين التدريس والإشراف على الأنشطة الطلابية والقيام بالريادة والبحث العلمى، وما قد يقوم به من أدوار فى مجال خدمة المجتمع، وكذا أعمال الامتحانات.

هذا بالإضافة إلى بعض الأعباء الأخرى مثل الانتدابات والتوجه للعمل الخاص الذى يحقق لعضو هيئة التدريس المستوى المعيشى اللائق، فعضو هيئة التدريس يقضى فى المتوسط أربعة أيام أسبوعياً داخل كليته، وباقى أيام الأسبوع يقضيها بين الانتدابات. ويضاف إلى ما سبق السفر والانتقال إلى المدينة التى توجد بها الكلية، خاصة فى الجامعات الإقليمية؛ لعدم قدرة كثير من أعضاء هيئة التدريس بهذه الجامعات على توفير مسكن مناسب لهم.

ومن الجدير بالذكر فى هذا الصدد أن كثرة الأعباء الملقاة على عضو هيئة التدريس يترتب عليها إما إهماله لبعض المهام المكلف بها، أو تأديته لهذه المهام دون إتقان أو جودة، وفى كلتا الحالتين سيحدث خلل فى قيام الإدارة الجامعية بمهامها، خاصة إذا كان عضو هيئة التدريس يشغل منصباً إدارياً.

عدم توافر قاعدة بيانات دقيقة ومتكاملة:

تمد المعلومات الدقيقة والشاملة من أهم العوامل التى تسهم فى نجاح العملية التعليمية والإدارية بالجامعة؛ وذلك لأن توافر المعلومات الدقيقة يساعد القيادات الجامعية فى اتخاذ القرارات الرشيدة، باعتبار أن المعلومات هى الأساس الذى فى ضوئه يُصنع القرار وتتحدد طبيعته.

ولذا فمن الضرورى توفير معلومات دقيقة وشاملة لدى القيادات الجامعية عن كل العناصر البشرية والمادية بالجامعة، ومن بينها مؤهلات أعضاء هيئة التدريس وأعباؤهم الإشرافية والبحثية، وأعدادهم مقارنة بأعداد الطلاب، والقوانين واللوائح المنظمة للعمل، والمخصصات المالية المتاحة، والإمكانات والتسهيلات التعليمية، والبرامج الدراسية بأنواعها المختلفة، واحتياجات سوق العمل... وغيرها.

وعلى الرغم من الدور المهم الذى يمكن أن تسهم به المعلومات فى مساعدة الإدارة الجامعية على القيام بمهامها بالصورة المرجوة، فإن الواقع الحالى

أدوار الإدارة الجامعية في مصر في ضوء التحديات المعاصرة

بالجامعة يشير إلى نقص المعلومات المتاحة وعدم دقتها وشمولها. الأمر الذي ينعكس بالسلب على العمل الجامعي بصفة عامة، وعلى أداء الإدارة الجامعية بصفة خاصة (عبد الحميد، ١٩٩٩م؛ نصار، ٢٠٠١م).

وبعد العرض السابق لأبرز المشكلات التي تعوق الإدارة الجامعية في مصر عن التفاعل مع التحديات المعاصرة، تجدر الإشارة إلى أن هناك مشكلات أخرى تؤثر بالسلب في أداء الإدارة الجامعية، بيد أن هذه المشكلات نتجت في معظم جوانبها عن قصور في قيام الإدارة الجامعية بمهامها، من ثم فهي تمثل خللاً في أداء الإدارة الجامعية أكثر من كونها معوقاً لها، ومن بين تلك المشكلات قصور العلاقة بين الجامعة والمجتمع، وعدم وجود سياسة واضحة للبحث العلمي وتدني اهتمامه بمشكلات المجتمع المحلي.

ولما كانت المشكلات التي سبق تناولها تمثل معوقات تحول دون تفاعل الإدارة الجامعية مع التحديات المعاصرة، لذا فمن الضروري وضع مجموعة من السبل والإجراءات التي تسهم - في حالة تنفيذها - في التغلب على تلك المشكلات.

بعض السبل والإجراءات التي تسهم في التغلب على المشكلات التي تواجه الإدارة الجامعية، وتزيد من تفاعلها مع التحديات المعاصرة:

في ضوء انعكاسات التحديات المعاصرة على التعليم الجامعي، التي فرضت عليه إعادة النظر في محتوى ومضمون جوانبه وعناصره كافة لاسيما إدارته، التي أصبح من الضروري أن تضطلع بالعديد من الأدوار والمهام المتجددة، التي تحقق التفاعل بين التعليم الجامعي بمهمة والإدارة الجامعية بخاصة وبين التحديات المعاصرة، وفي ضوء ما كشفت عنه الدراسة من مشكلات تحول دون تفاعل الإدارة الجامعية مع التحديات المعاصرة كان من أبرزها: قصور استقلال الجامعة، وغياب المناخ الجامعي المناسب، وقصور بعض القوانين واللوائح المنظمة للعمل الجامعي، وقصور الهيكل التنظيمي للجامعات المصرية، ومحدودية الموارد المالية وضعف الإمكانيات المتاحة، في ضوء ما سبق يمكن اقتراح بعض السبل

والإجراءات التى تسهم فى مواجهة هذه المشكلات، وتزيد من تفاعل الإدارة الجامعية مع التحديات المعاصرة، وذلك على النحو التالى:

♦ المراجعة الدقيقة لنصوص قانون تنظيم الجامعات رقم (٤٩) لسنة ١٩٧٢م ولوائحته التنفيذية لاستبعاد كل نص يثبت أنه معوق لحسن الأداء الجامعى بعامة وأداء الإدارة الجامعية بخاصة، ويتطلب ذلك القيام بما يلى:

• تعديل النصوص التى تهدر استقلالية الجامعة، بحيث تتيح لها الحرية فى اتخاذ قراراتها فى الأمور الأكاديمية والإدارية والمالية، ويمكن توضيح التعديلات المقترحة لبعض هذه النصوص على النحو التالى:

- تعديل النصوص التى تشير إلى اختيار رؤساء الجامعات ونوابهم وعمداء الكليات بالتعيين، ليصبح الاختيار بالانتخاب مع وضع الضوابط التى تضمن سلامة العملية الانتخابية.

- تعديل النصوص المنظمة للجوانب المالية للجامعة خاصة ما يتعلق منها بالالتزام بتوزيع الأموال على الوحدات والأقسام المختلفة بالجامعة، وعدم نقل الأموال التى لم تتفق إلى العام المالى التالى إلا بعد موافقة وزارة المالية، ورقابة الجهاز المركزى للمحاسبات للجامعة قبل الصرف، ويتعين تعديل هذه النصوص بما يعطى للجامعة الحرية فى توزيع أموالها على الوحدات والأقسام المختلفة وفقاً لما تراه محققاً لأداء رسالتها على خير وجه، ونقل الأموال التى لم تتفق إلى العام التالى مع استثناء الجامعة من موافقة وزارة المالية، وتغيير رقابة الجهاز المركزى للمحاسبات لتصبح بعد الصرف وليس قبل الصرف.

- تعديل النصوص التى تسمح بتعيين أفراد من خارج الجامعة فى مجلس الجامعة، بحيث تتضمن شروطاً ومعايير على أساسها يتم اختيار هؤلاء الأفراد، مما يضمن إفادتهم للجامعة. وكذلك يتعين أن تتضمن هذه النصوص بعض الاشتراطات التى تضمن عدم تأثيرهم السلبى فى صنع القرار واتخاذها فى مجلس الجامعة.

أدوار الإدارة الجامعية في مصر في ضوء التحديات المعاصرة

- تعديل النصوص التي ترتب على تعديلها بالقانون (١٤٢) لسنة ١٩٩٤م لتقليل سلطات المجالس الجامعية والتوسع في سلطات القيادات الجامعية، بحيث تعطى سلطات أكبر وصلاحيات أكثر للمجالس الجامعية. ومن أحد جوانب هذا التوجه وجوب إعفاء رئيس الجامعة من اتخاذ بعض القرارات، وأن يكون حق إصدارها لمجلس الجامعة، وأهمها: القرارات المتعلقة بتعيين عمداء الكليات، والقرارات المتعلقة بتحويل أعضاء هيئة التدريس لمجالس التأديب، والتصديق عليها وعلى قراراتها أيضاً، والقرارات المختصة بتعيين أربعة أعضاء من ذوى الخبرة فى شئون التعليم الجامعى بمجلس الجامعة، ومثلها لمن يتم تعيينهم فى مجلس الدراسات العليا والبحوث ومجلس خدمة المجتمع وتنمية البيئة.

- تعديل النصوص المختصة بمشاركة الطلاب فى الأنشطة الجامعية، بحيث تعطى للطلاب مساحة أكبر من الحرية فى ممارسة هذه الأنشطة دون أى معوقات.

● تعديل بعض النصوص الأخرى التى تتعلق ببعض عناصر ومجالات العمل الجامعى، ومن هذه النصوص:

- النصوص التى حددت مهام المجالس الجامعية، وخاصة مجلس الجامعة، ومجلس خدمة المجتمع وتنمية البيئة، ويتمتع تعديلها بحيث تكون أكثر وضوحاً وتحديداً واختلافاً عن مهام رئيس الجامعة، وبحيث توضح من له أحقية صنع القرار واتخاذ.

- النصوص الموضحة لكيفية إعداد أعضاء هيئة التدريس، والفرص من تعديلها هو أن يكون التركيز فى الإعداد على المقررات الدراسية، مع جعل الرسائل والبحوث شرطاً جزئياً للحصول على الدرجة العلمية.

- النصوص المختصة بمرتبات أعضاء هيئة التدريس ومكافآتهم، ويتمتع تعديلها بحيث تحقق لهم المستوى الميشى الذى يتناسب مع مكانتهم الوظيفية والعلمية.

- ❖ إعطاء الجامعة حرية أكبر فى تسيير شئونها الإدارية والمالية وذلك من خلال:
- تقليل تدخل الوحدات الرقابية فى العمل الإدارى والمالى.
- وضع قواعد مالية أكثر تطوراً تتناسب مع طبيعة عمل الجامعات، وتحرير الجامعة من بعض القواعد المالية المطبقة فى أجهزة الدولة الأخرى.
- منح رئيس الجامعة ومجلس الجامعة سلطات محل سلطات وزارة المالية ورئيس الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة فى الأمور الخاصة بهما داخل الجامعة.
- توفير المزيد من الحرية الأكاديمية للباحثين، ورفع القيود عن اختيار الموضوعات البحثية والحصول على البيانات اللازمة.
- ❖ توفير الفرص أمام كوادر الجامعة من أعضاء هيئة التدريس بكل فئاتهم والإداريين للمشاركة فى صنع القرارات من خلال إيجاد قنوات شرعية فى شكل لجان أو مجالس مصغرة، إضافة إلى تفعيل ما هو موجود لتحقيق هذا الغرض.
- ❖ تكوين مجلس للأمناء يتكون من بعض الشخصيات العامة المهتمة بالتعليم الجامعى، يقوم بدور الوسيط بين الحكومة والجامعة، لتجنب الجامعة الضغوط السياسية المباشرة.
- ❖ تحديد المواصفات الوظيفية والشروط التى فى ضوئها يتم اختيار القيادات الجامعية فى جميع مستوياتها، مع مراعاة اختيار هذه القيادات من خلال عملية الانتخاب الحر، بعيداً عن أى تدخل مهما كانت درجته من قبل الجهات الحكومية مع وضع الاعتبارات التى تضمن سلامة إجراءات العملية الانتخابية، بحيث يحكم عملية الاختيار فى هذه الحالة كفاءة المرشح وجدارته فقط، والسماح بأهلية الانتخاب لكل من: الأساتذة، والأساتذة المساعدين، والمدرسين، والمدرسين المساعدين، والمعيرين، وممثلى الطلاب فى الاتحادات الطلابية، وممثلى الإداريين فى المجالس الجامعية.

أموار الإدارة الجامعية فى مصر فى ضوء التحديات المعاصرة

❖ تنظيم برامج تدريبية للمرشحين للمناصب القيادية بالجامعة والكلية قبل السماح لهم بممارسة مهامهم؛ لتعريفهم بالقوانين والتشريعات الجامعية والمهارات اللازمة للتعامل مع المواقف الإدارية المختلفة، مما يرفع من مستوى القدرات الإدارية لديهم، ويساعدهم على أداء مهامهم بكفاءة عالية. وقد يتطلب ذلك إنشاء مركز لإعداد القادة الجامعيين بكل جامعة.

❖ إعادة النظر فى الهياكل التنظيمية للجامعات المصرية، بحيث يراعى فى هذه الهياكل الاعتبارات التالية:

- البساطة والمرونة.
- التناسب بين الوظائف الموجودة والأنشطة الرئيسة المطلوب القيام بها.
- مراعاة الاحتياجات الخاصة لكل جامعة.
- التوصيف الدقيق لمهام كل وظيفة، خاصة الوظائف القيادية لمنع التداخل والتكرار بين مهام الوظائف المختلفة سواء على مستوى الجامعة أو الكلية.
- إنشاء وظائف جديدة تناسب احتياجات الجامعات التى فرضتها الظروف التعليمية الحالية، ويمكن أن تختلف هذه الوظائف من جامعة لأخرى حسب طبيعة كل جامعة، ومن الوظائف المقترحة فى هذا الشأن:
 - وظيفة نائب رئيس الجامعة للشئون الإدارية والمالية.
 - وظيفة وكيل الكلية للتقويم والامتحانات.
 - وظيفة وكيل الكلية لشئون أعضاء هيئة التدريس والعاملين.
 - وظيفة وكيل الكلية للأنشطة الطلابية.

❖ دعم التوجه نحو لامركزية الإدارة الجامعية من خلال تبنى نموذج لامركزية المسئولية الإدارية الذى يعتبر القسم الوحدة الإدارية الأساسية الذى يمنح الأقسام الأكاديمية قدرًا أكبر من السلطة فى صنع القرارات الإدارية والمالية، بمعنى أن يكون القسم هو المسئول عن نشاطه العلمى البحثى والتعليمى، وأن

يشارك بشكل مباشر فى التخطيط لاستخدام الموارد المتاحة، وهى المسألة عما يترتب على ذلك من تبعات. (Svarc; Walter1999)

❖ تحقيق التوازن بين الجوانب الإدارية والعلمية فى مجالس الأقسام والكليات والجامعات، وذلك من خلال تقسيم المجالس الجامعية على مستوى الجامعة والكلية إلى اختصاصيين: مجلس للشئون العلمية والفنية، وآخر للشئون المالية والإدارية، وتخصص اجتماعات على مستوى القسم لكل من الأمرين العلمى والإدارى مع تفويض مجالس الكليات والأقسام سلطات أكبر تدعم قراراتها. (عمار، ١٩٩٦م).

❖ توعية أعضاء هيئة التدريس بالقوانين واللوائح وأساليب المشاركة فى الإدارة الجامعية من خلال: إضافة مقررات دراسية فى الإدارة والتشريعات الجامعية فى برامج الدراسات العليا، وعقد دورات تدريب لهذا الغرض، وإصدار نشرات لتفسير وشرح القوانين توزع على أعضاء هيئة التدريس ليكونوا على علم تام بها.

❖ إتاحة الفرصة للطلاب للتعبير عن آرائهم فى مختلف عناصر وجوانب العملية التعليمية بالجامعة وطرح الرؤى والحلول للمشكلات الجامعية والطلابية، واختيار من يمثلهم فى الاتحادات الطلابية؛ وذلك لتدريبهم على الممارسات الديمقراطية وإكسابهم قيم وسلوكيات هذا التوجه.

❖ العناية بالعلاقات الإنسانية بالجامعة، وخاصة تأكيد تحسين العلاقات السائدة بين الإداريين والأكاديميين، وذلك من خلال عمل ندوات توعية للإداريين لفهم طبيعة عمل الأكاديميين، وتنظيم لقاءات دورية لتحقيق التوافق والانسجام بينهم.

❖ تخفيف الأعباء الملقة على عاتق أعضاء هيئة التدريس، بما يمكنهم من المشاركة الفعالة فى تحقيق وظائف الجامعة الثلاث: التدريس والبحث العلمى وخدمة المجتمع. وتقترح الدراسة أن يكون الحد الأقصى للساعات التدريسية

أدوار الإدارة الجامعية في مصر في ضوء التحديات المعاصرة

لعضو هيئة التدريس ثمانى ساعات أسبوعياً، الأمر الذى يتيح له التفرغ بعض الوقت لإعداد البحوث والمشاركات الأخرى، كما تقترح الدراسة أيضاً أن تقع المشاركة فى خدمة المجتمع فى نطاق النصاب الذى ينبغي أن يقوم به أعضاء هيئة التدريس.

❖ تعديل النظام الحالى لإدارة الامتحانات بما يقلل من أعباء أعضاء هيئة التدريس، وذلك من خلال تبسيط الإجراءات والمراحل المتبعة فى تنظيم الامتحانات، وتدعيم دور الحاسبات الآلية فى هذا المجال.

❖ تنويع مصادر تمويل التعليم الجامعى، بحيث تشمل:

● عائدات ما تقوم به الجامعة من خدمات للمجتمع.

● دعم المؤسسات الإنتاجية الخاصة بالجامعات.

● استمرار دعم الدولة للتعليم الجامعى.

❖ توفير الإمكانات اللازمة للعملية التعليمية بالقدر الذى يتناسب مع أعداد الطلاب، ومراعاة المعايير والمقاييس العلمية فى إقامة المنشآت الجامعية المختلفة مثل: الإضاءة الكافية، ودرجات الحرارة المناسبة، والابتعاد عن الضوضاء والمساحات المناسبة لقاعات الدراسة فى ضوء أعداد الطلاب، والخدمات الصحية، وتوفير معايير الأمن والسلامة.

❖ تكوين قاعدة بيانات حديثة وشاملة ودقيقة بالجامعة، تتضمن المعلومات المتعلقة بجميع عناصر ومجالات التعليم الجامعى، وكذلك المعلومات المتعلقة باحتياجات قطاعات العمل المختلفة بالمجتمع.

❖ استقطاب الكفاءات العلمية المهاجرة من خلال توفير المناخ العلمى المناسب، والإمكانات البحثية، والمرتبات المناسبة، واتخاذ جميع الإجراءات القانونية التى تكفل عودة المبعوثين بعد الانتهاء من دراساتهم، ودراسة سبل الإفادة من الكفاءات العلمية المصرية بالخارج، والاستعانة بخبراتهم البحثية فى الإشراف على الرسائل العلمية والمشاركة فى المؤتمرات، وإجراء البحوث على المستوى المحلى.

❖ العمل على تطبيق الأساليب الحديثة فى مجال الإدارة الجامعية فى حدود ما تسمح به ظروف الواقع التعليمى، ومن أبرز هذه الأساليب الإدارة بالمشاركة، وإدارة الجودة الشاملة.

وأخيراً تدعو الدراسة الحالية إلى تحديد أسس ومعايير لتقويم أداء الإدارة الجامعية بصفة دورية، ويمكن الاسترشاد فى ذلك بالأدوار والمهام التى حددتها الدراسة الحالية، والكشف عن الواقع فى ضوء هذه الأسس والمعايير، وتطوير أداء الإدارة الجامعية فى ضوء نتائج التقويم.

خاتمة:

تاولت الدراسة فى عرضها السابق أبرز التحديات المعاصرة، وهى: التحديات العلمية والتكنولوجية، التحديات الاقتصادية، التحديات السياسية، والتحديات الثقافية. وحددت الدراسة انعكاسات تلك التحديات على التعليم الجامعى المصرى. فتوصلت إلى ضرورة إعادة النظر فى عناصر العملية التعليمية بجمليتها، سواء المحتوى الدراسى، أو طرائق التدريس، أو الوسائل والتقنيات التعليمية، أو التقويم أو أدوار المعلم الجامعى، أو الإمكانات المتاحة، بحيث تتلاءم هذه العناصر مع التحديات السابقة، ثم حددت الدراسة الأدوار والمهام التى يتعين أن تضطلع بها الإدارة الجامعية فى مصر فى ضوء انعكاسات التحديات المعاصرة على التعليم الجامعى، كما كشفت الدراسة عن أبرز المشكلات التى تموق الإدارة الجامعية عن التفاعل مع التحديات المعاصرة، وكان من بين هذه المشكلات: قصور استقلال الجامعة، وغياب المناخ الجامعى المناسب، وقصور بعض القوانين واللوائح المنظمة للعمل الجامعى، وقصور الهيكل التنظيمى للجامعات المصرية، ومحدودية الموارد المالية وضعف الإمكانات المتاحة. وبعد ذلك اقترحت الدراسة بعض السبل والإجراءات التى تسهم - فى حالة تنفيذها - فى التغلب على المشكلات التى تواجه الإدارة الجامعية فى مصر، وتزيد من تفاعلها مع التحديات المعاصرة.

هذا، وعلى الله قصد السبيل.

المراجع

المراجع العربية:

- ابن منظور (١٩٧٩) "لسان العرب" القاهرة: دار المعارف، الطبعة الثالثة، ص ٥٨٩ .
- أبو حطب، فؤاد (١٩٩٩م) "إدارة التعليم الجامعي في مصر: رؤية مستقبلية"، مؤتمر (الإدارة الجامعية في الوطن العربي)، في الفترة من ٢٢ - ٢٥ يناير، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، جامعة عين شمس، القاهرة، ص ١٨٠ - ١٨١ .
- الإدارة العامة للشئون القانونية بالهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية (١٩٩٧م) "قانون تنظيم الجامعات رقم (٤٩) لسنة ١٩٧٢ ولائحته التنفيذية وفقاً لآخر التعديلات" القاهرة: الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، ط٢٢ معدلة، مادة (١)، ص ٢ .
- البيلاوي، حسن حسين (١٩٩٧م) "التعليم واحتياجات المجتمع المصري في القرن الحادي والعشرين"، مجلة التربية المعاصرة، رابطة التربية الحديثة، العدد ٤٦، أبريل، ص ٨١ - ٨٢ .
- السباخي، عمر (١٩٩٤م) "استقلال الجامعة بين شعار والتطبيق"، مجلة التربية المعاصرة، العدد ٣٣، سبتمبر، ص ٢٢٩، ٢٣٠ .
- الصاوي، محمد وجيه (١٩٩٤م) "من زاوية تربوية: رأى جديد في اختيار العميد"، مجلة التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد ٤٧، نوفمبر، ص ٣٦٢ .
- الطحلاوي، محمد رجائي؛ إبراهيم، ويحيى عبد الحميد (١٩٩٨م) "الإدارة المصرية وأليات تسويق الخدمات الجامعية"، مؤتمر (رؤى الجامعات في تسويق الخدمات الجامعية)، في الفترة من ١٨ - ١٩ مارس، المجلس الأعلى للجامعات، القاهرة، ص ٢١ .
- العجمي، محمد حسنين (١٩٩٦م) "نحو تصور مقترح لمسارات إصلاح التعليم الجامعي لتهيئة الشباب لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين" مؤتمر (دور كليات التربية في خدمة المجتمع وتنمية البيئة)، في الفترة من ٢٤ - ٢٥ ديسمبر، كلية التربية، جامعة المنصورة، ص ١٧٣ .
- المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا (١٩٩٥م) "الأوضاع الإدارية والمالية بالجامعات المصرية وسبل النهوض بها"، المجالس القومية المتخصصة، الدورة الثالثة والعشرون، ١٩٩٥ - ١٩٩٦، ص ١٧٨ - ١٨٠ .

- بهاء الدين، حسين كامل(١٩٩٧م) "التعليم والمستقبل" القاهرة: دار المعارف، ص ٨٩ .
- جلال، عبد الفتاح (١٩٩٣م) "تجديد العملية التعليمية فى جامعة المستقبل"، مجلة العلوم التربوية، العدد ١، يوليو، ص ٢٩ .
- حجاج، عبد الفتاح أحمد(١٩٩٧م). "رؤى مستقبلية لإعداد المعلم العربى فى ضوء تحديات القرن الحادى والعشرين"، مجلة كلية التربية، جامعة الإمارات، عدد خاص ببحوث مؤتمر (تربية الغد فى العالم العربى: رؤى وتطلعات)، فى الفترة من ٢٤ - ٢٧ ديسمبر ١٩٩٥، جامعة الإمارات العربية المتحدة، العين، المجلد الأول، ص ١٧٩ .
- حسين، حسن مختار (٢٠٠٢) "تصور مقترح لتطبيق التخطيط الإستراتيجى فى التعليم الجامعى المصرى"، مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، العدد ٦، مارس، ص ص ١٩٦، ١٩٨ .
- رزق، فتحى محمد (١٩٩٤م) "بعض مشكلات استقلال الجامعات فى مصر وبعض الدول المتقدمة: دراسة مقارنة"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية بأسسيوط، جامعة أسسيوط، ص ١٢٤ .
- سالم، محمد المصلى (١٩٩٨م) "وعى الطالب الجامعى ببعض التحديات التى تواجه المجتمع المصرى فى الآونة الراهنة"، مجلة التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد ٧٥، نوفمبر، ص ١٧٧ .
- عابدين، محمود عباس (١٩٩٩م) "رؤية لتطوير التعليم الجامعى المصرى"، مجلة التربية والتنمية، العدد ١٦، مارس، ص ٣٠٧، ٣٠٨ .
- عبد الله، إسماعيل صبرى (١٩٩٩م) "توصيف الأوضاع العالمية المعاصرة"، القاهرة، أوراق مصر ٢٠٢٠، منتدى العالم الثالث، مكتب الشرق الأوسط، العدد ٢٣، يناير، ص ٣ .
- عبد الله، عبد الخالق (١٩٩٩م) "المولة: جذورها وفروعها وكيفية التعامل معها"، مجلة عالم الفكر، الكويت، المجلس الوطنى للثقافة والفنون والآداب، المجلد ٢٨، العدد ٢، أكتوبر/ديسمبر، ص ٨٥ .
- عبد الحميد، يحيى وآخرون (١٩٩٩) "الإدارة المصرية وجامعة المستقبل"، مؤتمر (رؤية لجامعة فى المستقبل)، فى الفترة من ٢٢ - ٢٤ مايو، جامعة القاهرة، الجزء الثانى، ص ص ٧٢٩، ٧٣٤، ٧٣٥ .
- عبد الدايم، محمد أحمد؛ وعيداروس، وأحمد نجم الدين أحمد (٢٠٠١م) "رؤساء الجامعات

أدوار الإدارة الجامعية في مصر في ضوء التحديات المعاصرة

- ونوابهم، نظم الاختيار وطبيعة الأدوار في كل من مصر وجمهورية ألمانيا الاتحادية: دراسة مقارنة، مجلة كلية التربية، جامعة الزقازيق، العدد ٢٨، مايو، ص ٢١١ .
- عبد الرحمن، عواطف (١٩٨٩م) "التعليم الجامعي: الإشكاليات والحلول"، مؤتمر (التعليم الجامعي بين الحاضر والمستقبل)، في الفترة من ١٧ - ٢١ يونيو، جامعة القاهرة، ص ٤ .
- عبد المقصود، محمد فوزي (١٩٩٣م) "جامعة المستقبل في مصر: تصور مقترح" مجلة دراسات تربوية، المجلد ٨، الجزء ٤٩، ص ٧٥ .
- عبد الموجود، محمد عزت (١٩٩٨م) "التعليم العالي وإعداد هيئة التدريس"، مجلة دراسات تربوية، المجلد ٣، الجزء ١١، مارس، ص ٥٤ .
- علي، سعيد إسماعيل (١٩٩٤م) "الحرية الأكاديمية للتعليم العالي لمواجهة تحديات مطلع القرن"، مؤتمر (التعليم العالي العربي وتحديات مطلع القرن الحادي والعشرين)، في الفترة من ١٧ - ٢٠ أبريل، كلية التربية، جامعة الكويت، ص ٣٠٢ .
- علي، سعيد إسماعيل (١٩٩٨) "التعليم على أبواب القرن الحادي والعشرين" القاهرة: عالم الكتب، ص ٧٦ .
- علي، سعيد إسماعيل (١٩٩٣م) "تحليل وتفسير سلبيات الوضع الراهن في الحياة الجامعية في مصر"، مجلة دراسات في التعليم الجامعي، مركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة عين شمس، العدد الأول، ص ٢٩، ٣٠ .
- علي، نبيل (٢٠٠٠م) "العقل العربي وسط إعصار المعلومات"، مجلة العربي، تصدرها وزارة الإعلام بدولة الكويت، العدد ٤٩٤، يناير، ص ٢٩ .
- عمار، حامد (١٩٩٦م) "الجامعة بين الرسالة والمؤسسة" القاهرة: مكتبة الدار العربية للكتاب، ص ١٠٦ .
- عمر، عبد العزيز عمر (١٩٩٨م) "حول تطوير الدراسات العليا والبحث العلمي: أفكار وآراء"، مؤتمر (تطوير الدراسات العليا والبحث العلمي بجامعة الإسكندرية)، في الفترة من ١٥ - ١٦ فبراير، معهد الدراسات العليا والبحث، جامعة الإسكندرية، ص ١٧٢، ١٧٣ .
- عيادروس، أحمد نجم الدين أحمد (١٩٩٤م) "صنع القرار واتخاذ في الجامعات المصرية: دراسة ميدانية على كليات التربية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الزقازيق، ص ٢٢٢ - ٢٢٥ .
- غلوم، إبراهيم عبد الله (١٩٩٩م) "الثقافة في مجتمعات الخليج العربي: تحديات الشراكة

- والثقافة المصغرة، مجلة عالم الفكر، المجلس الوطنى للثقافة والفنون والآداب بالكويت، المجلد ٢٧، العدد ٣ يناير/مارس، ص ٧١ .
- فهمي، محمد سيف الدين (١٩٩٧م) "من كلمات افتتاح مؤتمر التعليم من أجل مستقبل عربي أفضل"، مؤتمر (التعليم من أجل مستقبل عربي أفضل)، في الفترة من ٢٩ - ٣٠ أبريل، كلية التربية، جامعة حلوان بالاشتراك مع جامعة الدول العربية، ص ١٥٩ .
- محمد، فتحى درويش (٢٠٠١م) "الجامعة المنتجة أحد البدائل لخصخصة التعليم الجامعى فى مصر: دراسة تحليلية"، مجلة التربية والتنمية، السنة التاسعة، العدد ٢٢، إبريل، ص ٢٠٥ .
- مركز بحوث التعليم الجامعى (٢٠٠٢) "إحصاءات التعليم الجامعى فى جمهورية مصر العربية فى العام الجامعى ٢٠٠١/٢٠٠٢" المجلس الأعلى للجامعات، ص ١٩ مفيد شهاب، جريدة الأهرام المصرية، بتاريخ ٢٦/٨/٢٠٠٢، ص ١٣ .
- مركز بحوث تطوير التعليم الجامعى (٢٠٠١م) "إحصاء موازنات جامعات جمهورية مصر العربية فى العام الجامعى ٢٠٠٠ / ٢٠٠١" المجلس الأعلى للجامعات، ص ١٠ .
- مصطفى، يوسف عبد المعطى (٢٠٠٣م) "نموذج مقترح لتطبيق مفهوم إعادة هندسة العمليات فى التعليم الجامعى"، مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، العدد الثامن، يناير، ص ص ١٢٤ - ١٢٥ .
- نصار، على عبد الرؤوف (٢٠٠١) "مواقف أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية: دراسة ميدانية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية بالقاهرة، جامعة الأزهر، ص ١٩٣ .
- نصر، محمد على (١٩٩٩م) "إعداد عضو هيئة التدريس للتعليم والبحث العلمى لمواجهة بعض تحديات عصر المعلوماتية"، مؤتمر (التنمية المهنية لأستاذ الجامعة فى عصر المعلوماتية)، فى الفترة من ٢٣ - ٢٤ نوفمبر، مركز تطوير التعليم الجامعى، جامعة عين شمس، ص ٩٢ .
- نوفل، محمد نبيل (١٩٩٧م) "رؤى المستقبل: المجتمع والتعليم فى القرن الحادى والعشرين، المنظور العالمى والمنظور العربى"، المجلة العربية للتربية، المجلد ١٧، العدد ١، يونيو ص ١٨٢ .
- نوفل، محمد نبيل (١٩٩٢م) "تأملات فى مستقبل التعليم العالمى"، سلسلة دراسات فى التربية، رقم ٨، مركز ابن خلدون للدراسات الإنمائية، القاهرة، ص ٥٨ .
- وزارة التعليم العالى (٢٠٠٠) "مشروع الخطة الإستراتيجية لتطوير منظومة التعليم العالى" (المؤتمر القومى للتعليم العالى)، فى الفترة من ١٢ - ١٤ فبراير، مركز القاهرة الدولى للمؤتمرات، القاهرة، ص ص ٦٠٥ .

1. Bowen, W. & Shapiro, H.(1998). Universities and Their Leadership, New Jersey : Princeton University Press, pp. 39 - 43.
2. Deboer, H.(1999). Higher Education Management Responses to Changing Student Expectations, Queens Land University of Technology , Brisbane , Australia , pp. 1-13, in : www.qut.edu.au/chan/odvc/imh.edoc.pdf.
3. Deem, R. (1998).The Management of Performances and Cultures in Universities in The United Kingdom, International Studies in Sociology of Education,Vol .8, No. 1, pp. 56-67.
4. Greenaway, D. & Haynes, M.(2000). Funding Universities to Meet National and International Challenges, School of Economics Policy Report, p. 29 in: www.nottingham.ac.uk/economics/funding/funding.pdf.
5. Hang, S.(2000).University Autonomy in China : History, Present Situation and Perspective, Paper Produced to a Seminar on "Changing Patterns in University Management", China, April in : ERIC. No., ED 468089.
6. Harrey , L. & Knight , P.(1996). Transforming Higher Education (USA : SRHE and Open University Press, P., 38.
7. Hoff, K.S. (1999). Leaders and Managers : Essential Skills Required within Higher Education, Higher Education, Vol. 34, No. 3, October pp. 315 - 319.
8. Johanstone, B.(1998).The Financing and Management of Higher Education : A Status Report on Worldwide Reforms, Presented at UNESCO World Conference on Higher Education, Held in Paris, France in October 5-9, pp.1-32 in:www.ibe.unesco.org/international/publications/prospects/proshome.htm.
9. Michael , S.Q.(2001).The Management of Higher Education : Challenges before Higher Education Leaders in the Twenty-First Century, Presented at The First International Conference On Moldavan, December 18-19, pp.1-48.
10. Prichard, C.(2000). Making Managers in Universities and Colleges, London : Society for Research into Higher Education, Ltd, PP. 156 - 161.
11. Schaumann, F. (1998).Recent Development in German Higher Education, pp. 37- 46 , in : www.abo.fi/norden/nuas/Publik/direm/Sthlm/Schaum.Pdf.
12. Simonyi, A. "The Evaluation of University - Region Relationships", European Journal of Education, op. cit., p. 340.
13. Svarc, J. "The Need for a New University Paradigm in an Innovative Society", European Journal of Education, op. cit., p. 377.
14. Thomas , H.G.(2001). Management by Results in Higher Education, Higher Education Management, July, Vol. 10 , No .2, pp. 95-106.
15. Trinczek, R. & West, A.(1999). Using Statistics and Indicators to Evaluate Universities in Europe: Aims, Fields , Problems and Recommendations, European Journal of Education , Vol. 34, No.3, pp. 343-355.
16. UNESCO, Worldwide Action in Education (Paris:UNESCO, 1993), 2nd Edition, p. 8.
17. Walter, H. M. et. al.(1999).A Comparison of Department Chair Tasks in Australia and the United States, Higher Education, Vol. 38, No. 3, October, pp. 346 , 347.

القيادة الإستراتيجية والتعلم التنظيمي

تأليف

دوسيا فيرا - ماري كروسان

ترجمة

الدكتور عجلان بن محمد الشهري

أستاذ التعليم والتقنية المساعد بمعهد الإدارة العامة

راجع الترجمة

الدكتور محمد منير الأصبحي

عضو هيئة تدريس بمعهد الإدارة العامة

مركز البحوث - الرياض

القيادة الإستراتيجية والتعلم التنظيمي ♦

تأليف: دوسيا فيرا ♦♦

ماري كروسان ♦♦♦

ترجمة: د. عجلان بن محمد الشهري ♦♦♦♦

راجع الترجمة: د. محمد منير الأصبحي ♦♦♦♦♦

من خلال تبني منظور القيادة الإستراتيجية، نقوم في هذا البحث بتطوير نموذج نظري لأثر أساليب وممارسات القيادة لكل من المدير التنفيذي (CEO) والمدير الأعلى في المنظمة على التعلم التنظيمي. سنلقى نظرة ثاقبة على عمليات ومستويات التعلم التنظيمي لوصف كيفية تأثير القادة الإستراتيجيين في كل عنصر من عناصر نظام التعلم. وفي هذا السياق فإن الباحثين اتبعوا ضمناً مداخل القيادة التحويلية للتعلم التنظيمي. وفي هذا البحث نحن نتحدى هذه الحكمة التقليدية وذلك بتسليط الضوء على قيم القيادة الإجرائية أيضاً.

اقترح التعلم التنظيمي باعتباره عملية إستراتيجية أساسية والميزة التنافسية الوحيدة القابلة للاستدامة في المستقبل (DeGeus, 1988). إلا أنه لسوء الحظ

♦ هذه ترجمة لمقالة:

Strategic Leadership and Organizational Learning.

والمنشورة في:

The Academy of Management Review. Vol. (29), No. (2), April 2004, pp. 222-240

♦♦ أستاذ الإدارة الإستراتيجية المساعد، كلية إدارة الأعمال، جامعة هيوستن، الولايات المتحدة الأمريكية.

♦♦♦ أستاذ الإدارة الإستراتيجية المشارك، كلية إدارة الأعمال، جامعة أونتاريو الغربية بكندا.

♦♦♦ أستاذ التعليم والتقنية المساعد بمعهد الإدارة العامة.

♦♦♦ عضو هيئة تدريس بمعهد الإدارة العامة.

يشكر الباحثان المحرر Devereaus Jennings، والمراجعين على إسهاماتهم القيمة والبناءة لهذه الورقة البحثية.

بالرغم من الاهتمامات المتنامية بالموضوع، فإن الباحثين لم يذكروا إلا القليل بصورة محددة عن دور المديرين التنفيذيين في المنظمة (CEO's) وفرق الإدارة العليا في تطبيق التعلم التنظيمي في منشأتهم. لكن منظرى القيادة الإستراتيجية (Hambrick & Mason, 1984) يؤكدون بأن مديري الإدارة العليا في المنظمة يعملون عاملاً حاسماً لتشكيل المخرجات من خلال القرارات المفوضين باتخاذها ولأنهم في نهاية المطاف يتحملون مسؤولية ما يحدث في المنظمة (Hambrick, 1989: 5).

وعلى الرغم من وجود افتراض ضمنى بأن القادة الإستراتيجيين يعدون القوة الموجهة خلف التعلم التنظيمي (Lähteenmäki, Toivonen, & Mattila, 2001)، فإن الباحثين لم يصفوا أى سلوك محدد والآليات والتي يمكن من خلالها للقادة أن يؤثروا في عملية التعلم. وعلى الرغم من أن هناك ميزانيات ضخمة تصرف على التدريب، وقواعد البيانات وعلى "الأقسام الجديدة في التعلم" (Stewart, 1998)، فإن المديرين التنفيذيين وكبار المسؤولين التنفيذيين بما فيهم المدير التنفيذي الأعلى يفتقرون إلى التوجيه حول كيفية تسهيل أعمالهم للتعلم أو إعاقته. وفي هذا السياق فإن القيادة الإستراتيجية والتعلم التنظيمي بقيتا إلى حد كبير حقلين منفصلين من حقول الدراسة (Crosson & Hulland, 2002).

نحن في هذه المقالة نتناول هذه الثغرة في الأدبيات الإدارية، وذلك من خلال دمج نظرية القيادة الإستراتيجية والتعلم التنظيمي. وبشكل خاص فإن هذه المقالة تعالج التساؤل التالي: ما أثر أسلوب القيادة العليا (التحويلية/الإجرائية) على التعلم التنظيمي؟ ومن خلال البناء على النظريات الحالية للقيادة التحويلية والقيادة الإجرائية (Bass, 1985, 1998) والإطار الرباعي (41) للتعلم التنظيمي "Intuting, Interpreting, Integrating, and Institutionalizing"

(Crossan, Lane, & White, 1999)، فإن الباحثين في هذه المقالة يطوران نموذجاً نظرياً وجملة من المقترحات لمعالجة تساؤل البحث هذا، إضافة لذلك فإن هذا البحث يصف نماذج وسلوك وممارسات محددة يتبعها القادة الإستراتيجيين والتي إما تسهل أو تعوق التعلم التنظيمي.

إن هذه البحث يحاول أن يسهم فى حقلى التعلم التنظيمى والقيادة الإستراتيجية من خلال ربط تيارين مطورين من البحث لم يتم ربطهما من قبل. وفى القيام بذلك فإنه يبين بشكل جلى كيف أن القادة الإستراتيجيين يؤثرون فى عملية التعلم. ونقوم بإلقاء النظرة المركزة على عمليات ومستويات التعلم التنظيمى وذلك لوصف كيف أن القادة الإستراتيجيين يؤثرون فى كل عناصر نظام التعلم. بشكل محدد لاحظنا أن الباحثين اتبعوا ضمناً مداخل القيادة التحويلية للتعلم التنظيمى، ونحن فى هذا البحث نتحدى هذه الحكمة التقليدية بتسليط الضوء على قيم القيادة الإجرائية أيضاً.

إضافة لذلك، فإن هذا البحث يعرض عوامل داخلية وخارجية طارئة تؤثر على مديرى الإدارة العليا من حيث اختيار أسلوب القيادة ونوع التعلم الذى يمكن التركيز عليه. أيضاً فإن المدخل التكاملى فى هذا البحث يزود القارئ بمنظور جديد نحو القيادة التحويلية والإجرائية والتى تولد منه افتراضات بحثية لم تؤخذ فى الاعتبار سابقاً. أيضاً نحن فى هذا البحث نحاول أن نسهم فى الممارسة الإدارية من خلال التركيز على متطلبات ومسؤوليات وتحديات محددة للقيادة مرتبطة بالتعلم التنظيمى.

ولتناول هذا الموضوع نبدأ بالسياق النظرى وموجز لنماذج المفاهيم التى تركز عليها هذه الورقة البحثية، ثم نقوم بتطوير إطار متكامل لوصف وتوضيح العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والتعلم التنظيمى. وأخيراً نقدم بعض المتضمنات بالنسبة للنظرية والممارسة.

خلفية نظرية:

القيادة الإستراتيجية:

تطورت نظرية القيادة الإستراتيجية من نظرية الصفوف العليا الأصلية التى طورها Hambrick and Mason (1984) إلى دراسة لا تقتصر على الطرق المفيدة التى يؤثر فيها الائتلاف المسيطر على المخرجات التنظيمية، بل تشمل أيضاً الرمزية والبنية الاجتماعية الخاصتين بكبار المسؤولين التنفيذيين.

(Hambrich and Pettigrew, 2001). وفي هذا السياق لاحظ Hambrich and Pettigrew (2001) أن هناك اختلافين اثنين بين مصطلحي القيادة والقيادة الإستراتيجية. أولاً: تتعلق نظرية القيادة بالقيادة في أي مستوى من مستويات المنظمة، في حين تتعلق نظرية القيادة الإستراتيجية بدراسة الناس على مستوى قمة المنظمة. ثانياً: أن بحوث القيادة تركز بشكل خاص على العلاقة بين القادة والأتباع. وهي حقيقة الأمر، هذه العلاقة تم بحثها من عدة أوجه (House & Aditaya 1997) فمدخل الصفات والأساليب يركزان على القادة، (Bryman 1986; Stogdill, 1948). ومدخل معالجة المعلومات ونظريات القيادة المتضمنة تركز على المرؤوسين (Lord & Maher 1991; Phillips & Lord, 1982)، والمدخل الاجتماعي ونماذج بدائل القيادة تركز على البيئات (Kerr & Jermier, 1978; Meindl 1993) ومدخل الطوارئ ونظرية التبادل بين القادة والأعضاء ونماذج القيادة الفردية، ومدخل البنية الاجتماعية (Fiedler, 1967; Graef 1983; Gaen & Scandura 1987; Howell, Dorfman, & Kerr 1986; Meindl, 1993) تركز جميعها على طبيعة التفاعل بين القادة والمرؤوسين والبيئات. وعلى عكس هذا التركيز الجزئي، فإن بحوث القيادة الإستراتيجية تركز على العمل التنفيذي، ليس فقط كشاط علاقات لكن أيضاً كشاط إستراتيجي ونشاط رمزي (Hambrick & Pettigrew 2001). في هذه المقالة تم تبني نموذج القيادة الإستراتيجية ومن ثم فتحنا لا نركز على خصائص العلاقة بين القادة وأتباعهم المباشرين، لكن بالأحرى نحن نركز على كيفية تأثير الائتلاف المسيطر في المنظمة في العملية الإستراتيجية للتعلم التنظيمي.

إن الأنوار والسلوك للقادة الفاعلين في المنظمة تختلف إلى حد بعيد من أدوار وسلوك المديرين في الإدارة الوسطى (Norburn, 1989). في معظم البحوث السابقة، يركز العلماء حصرياً على قيادة جماعة العمل الصغيرة ثم طبقوا مفاهيمها على المستويات الإدارية الوسطى والدنيا (على سبيل المثال راجع كل من: Bass, 1990, and Yukl, 1994). لكن النظريات التي وصفت العلاقة الثنائية بين المشرفين ومرؤوسيه لا ينبغي أن توسع نحو الأعلى. ولكن فرعاً من فروع أبحاث القيادة أثبت أنه مفيد هو إطار Bass (1998) الخاص بالقيادة

التحويلية / الإجرائية. إن ذلك الإطار طور ضمن سياقات تنظيمية أكبر (Burns, 1978) وتم تطبيقه بنجاح في دراسة المديرين في المستويات العليا (على سبيل المثال (Lowe, Kroeck, & Sivasubramaniam, 1996). وفي هذا الاتجاه أشار Cannella and Monroe (1997) بأنه مع خطوات التقدم في نظرية الشخصية، يمكن أن تسهم نظريات القيادة التحويلية والقيادة الخيالية بشكل كبير في طرح منظور واقعي للإدارة العليا في المنظمة.

إن تعريف أسلوبى القيادة التحويلية والإجرائية يركز على تصنيفات مسبقة مثل القيادة ذات التوجه نحو العلاقات مقابل القيادة ذات التوجه نحو المهام (Fiedler, 1967)؛ والقيادة التوجيهية مقابل القيادة بالمشاركة (Heller & Yukl, 1969). إضافة لذلك فإن القيادة الإجرائية تتبع بدقة نظرية الطريق والهدف التي وصفها (House & Mitchell, 1974) والتي تركز على مسار الأهداف تقريباً. أما نماذج القيادة الساحرة أو الملهمة أو الخيالية (House & Shamir, 1993; Westley & Mintzberg, 1989) فهي تقدم عدة أوجه متشابهة للقيادة التحويلية، ومن جهة أخرى فإن نموذج القيادة الجديدة مقابل القيادة التقليدية الذي قدمه كل من (Bryman, Stephens, and a Campois, 1996) يمد امتداداً لنموذج Bass، في حين أن المفاهيم الجديدة للقيادة العاطفية (Gole- man, Boyatzis, & McKee, 2001) والنرجسية (Maccoby, 2000) والمتعاطفة (Dutton, Frost, Worline, Lilius, & Kanov, 2002) تركز على التقمص العاطفي والثقة بالنفس باعتبارهما محددان لأداء الشركة، فإن أبحاثاً أخرى على سبيل المثال (Egri & Herman, 2000) ركزت على أن القيادة التحويلية يتشاركون في كل تلك الخصائص.

ويمرض (Burns 1978) أسلوبى القيادة التحويلية والإجرائية على أنهما النهايتان المتقابلتان لسلسلة مستمرة. ولكن Bass (1985, 1998) يراهما كبعدين متميزين، مما يتيح للقائد أن يكون إجرائياً أو تحويلياً أو كلا الأمرين معاً أو أن يكون أيًا منهما. إن القيادة الإجرائية تحفز الأفراد أولياً من خلال تبادل المكافآت العرضية ومن خلال الإدارة بالاستثناء النشطة (Avolio, Bass, & Jung, 1999). والقيادة الإجرائيون يحددون الأهداف، ويوضحون الإتفاقات

المحددة حول ما يتوقعه القائد من أعضاء المنظمة وكيف يمكن مكافأتهم لجهودهم والتزامهم ويوفرون تغذية ارتجاعية بناءة للمحافظة على كل فرد لأداء مهمته. (Bass & Avolio, 1993b; Howell & Hall-Merenda, 1999). وفي عملهم ضمن نظام قائم، فإن القادة العمليين يحاولون تقوية ثقافة المنظمة وإستراتيجيتها وبنيتها. وبالمقارنة فإن القيادة التحويلية تعد قيادة إلهامية، محفزة فكرياً، ومراعية لمشاعر الأفراد. (Avolio et al., 1999). هؤلاء القادة يساعدون الأفراد لتجاوز مصالحهم الخاصة من أجل رؤية المنظمة الأكثر إتساعاً. وهم يلهمون الآخرين برؤيتهم، ويخلقون الإثارة بحماسهم ويخرقون الافتراضات التي مر عليها الزمن من خلال تصميمهم لإعادة تشكيل المستقبل، ويشككون في الأشياء المجربة والصحيحة ويجعلون كل فرد في المنظمة يقوم بهذه الأشياء (Bass & Avolio, 1990). الملحق يعرض جملة من الأمثلة لبنود المسح التي تضمنتها استبانة القيادة ذات العوامل المتعددة التي وضعها Bass، والتي تقيس أساليب القيادة التحويلية / الإجرائية وتصلح كملخص للخصائص الرئيسة لكل نوع منها.

وفي أساليب الاختبارات التجريبية التي تستخدم إطار القيادة التحويلية / الإجرائية، وجد الباحثون أن هناك ارتباطاً قوياً $0.8 - 0.9$ % بين سلوك القيادة التحويلية وسلوك القيادة (Avolio et al., 1999; & Bass & Avo, 1993b) مما يشير إلى أن كلا مجموعتي السلوك يحتمل أن توجدا عند نفس الأفراد. (Bass (1988).

ويتفق هذا مع ما توصل إليه Quinn (1988) وهو نموذج القيم المنافسة، وفي ذلك النموذج طرح Quinn فكرة أن التنفيذي يجب أن يطوروا "التعقيد السلوكي" أو القدرة على أن يلعبوا أدواراً قيادية متنافسة في الوقت نفسه (Denison, Hooijberg, & Quinn, 1995). إن سلوك القيادة التحويلية يعكس أدوار النظم المفتوحة (المبتكرة والوسيطية) ونماذج العلاقات الإنسانية (السهل والناصح) التي عرفها Quinn، في حين أن سلوك القيادة الإجرائية يعكس أدوار العملية الداخلية (المنسق والمراقب) و الهدف المنطقي (المنتج والمشرف) (Egri & Herman, 2000). إضافة لذلك، فإن مفهوم Quinn "المديرون البارعون" - القادة

المهرون في مقدرات تبدو متناقضة - قريب من فرضية Bass بأن أفضل القادة هم أولئك الذين يعرضون سلوك القيادة التحويلية والإجرائية معاً.

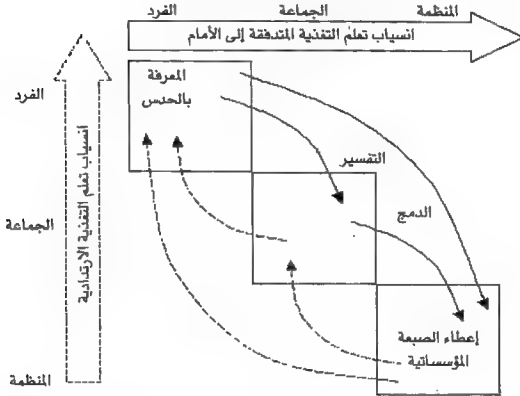
التعلم التنظيمي:

تعددت بشكل واسع وشامل المراجعات الأدبية للتعلم التنظيمي ومفاهيمه المتعددة (e.g., Crossan, Lane, White, & Djurfeldt, 1995; Easterby-Smith, 1997; Fiol & Lyles, 1985; Huber, 1991; Levitt & March, 1988).

لقد اتفق كثير من الباحثين، بالرغم من نمو حقل التعلم التنظيمي وتطوره منذ التسعينيات لكنه في حقيقة الأمر لا يزال يفتقر إلى مصطلحات ثابتة وأعمال تراكمية (Simon, 1991; Vera & Crossan, 2003; Weick, 1991)، ويحاول أحد النماذج النظرية الحديثة، وهو نموذج (41) الذي طرحه Crossan et al. (1999) أن يوحد مفهوماً للتعلم التنظيمي ويرسخ ارتباطاً واضحاً بين الإستراتيجية والتعلم. ومن هذا المنطلق فإن Crossan et al., (1999) يرون التعلم التنظيمي كعملية للتغيير في التفكير والأداء الفرديان والمشاركان مترسخة في مؤسسات المنظمة ومتأثرة بها. وهم يقولون أن التحدي الرئيسي للتعلم التنظيمي هو مقدار التوتر بين استيعاب التعلم الجديد (الاستكشاف)، واستخدام ما تم تعلمه (الاستخدام). إن إدارة التوتر بين الجودة والاستمرارية أمر بالغ الأهمية بالنسبة للتجديد الإستراتيجي للشركات (March, 1991)، مما يضع التعلم التنظيمي في موضع إستراتيجية أساسية والوسيلة الرئيسة لتحقيق التجديد الإستراتيجي.

بدمج عدة مستويات من النظر إلى التعلم، فإن الإطار الرباعي (41) يتخلص من تداخل العمليات التي يحدث التعلم من خلالها في الشركات. وكما يظهر في الشكل رقم (١)، فإن التعلم يحدث على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة، وكل مستوى منها يبعث النشاط في المستويين الآخرين. إن تلك المستويات الثلاث للتعلم متصلة ب أربع عمليات إجتماعية ونفسية وهي: المعرفة بالحدس والتفسير والدمج وإعطاء الصيغة المؤسسية وهو ما يعرف بالإطار (41). ضمن تلك العمليات فإن المعرفة تؤثر في السلوك والعكس بالعكس. وقد أوجز Mintez-berg, Ahlstrand, and Lampel عملية التعلم المضمنة في الإطار (41).

الشكل رقم (١)
الإطار الرياعي (41) للتعليم التنظيمي



الفرد	مواد التعلم لدى الفرد: جدارة الفرد والقدرة والتحفيز لتولى المهام المطلوبة.
الجماعة	مواد تعلم الجماعة: ديناميكية الجماعة، وتطوير الفهم المشترك بين الجماعة.
المنظمة	مواد التعلم التنظيمي: التوافق بين مخزون التعلم غير البشري - والمتضمن النظم والهياكل والإستراتيجية والإجراءات والثقافة - في وجود البيئة المنافسة.
←	انسياب تعلم التغذية المتدفقة إلى الأمام: ما إذا كان تعلم الفرد يفتدى التوجه نحو تعلم الجماعة والتعلم على المستوى التنظيمي (على سبيل المثال تغيرات البنى والنظم والمنتجات والإستراتيجية والإجراءات والثقافة) وكيفية حدوث ذلك.
← - -	انسياب تعلم التغذية الارتدادية: ما إذا كان التعلم المضمن داخل المنظمة (على سبيل المثال النظم والبنى والإستراتيجية) يؤثر على تعلم الفرد و الجماعة وكيفية حدوث ذلك.

تم تبني هذا النموذج من: Crossan et al. (1999:532)

المعرفة بالحدس: هي عملية لاشعورية تحدث على مستوى الفرد. هذه العملية تعد بداية التعلم ويجب أن تحدث في عقل مفرد. وبمدها يلتقط التفسير العناصر التي يشعر بها الفرد لذلك التعلم الفردي ويشارك بها على مستوى الجماعة. ويلي ذلك الدمج فيغير الفهم الجماعي على مستوى الجماعة ومن ثم يقيم جسراً إلى كل مستويات المنظمة. وأخيراً، يقوم بإعطاء الصيغة المؤسسية بدمج ذلك التعلم عبر المنظمة عن طريق تضمينه في الأنظمة والهياكل والأعمال الروتينية والممارسات (212 : 1998).

وكما يظهر الشكل رقم (١) الاختلاف بين مواد التعلم وانسيابه ضمن المنظمة (Bontis, Crossan, & Hulland, 2002). حيث يلاحظ أن مواد التعلم تكمن ضمن كل مستوى (الفرد والجماعة والمنظمة) ويشتمل على المدخلات والمخرجات لعمليات التعلم. وبالمقارنة، فإن انسياب التعلم يعد تلك العمليات التي ينتقل بها من مستوى لآخر. أما انسياب التغذية المتدفقة إلى الأمام فهي تتحرك من الفرد والجماعة إلى المنظمة من خلال عمليات التعلم (41) المعرفة بالحدس، التفسير، والتفسير - الدمج، والدمج - إعطاء الصيغة المؤسسية. وفي نفس الوقت، يقوم انسياب مشابه بتغذية ارتدادية من المنظمة إلى الفرد والجماعة، مشكلاً مجموعة مختلفة من العمليات: إعطاء الصيغة المؤسسية - الدمج، والدمج - التفسير، والتفسير - المعرفة بالحدس، وإعطاء الصيغة المؤسسية - المعرفة بالحدس. إن التوتر بين انسياب التغذية المتدفقة إلى الأمام وانسياب التغذية المرتدة للتعلم يمثل التوتر بين الاستكشاف والاستغلال (March, 1991). إن عملية التغذية المتدفقة إلى الأمام تسمح للمنظمة بأن تبتكر وأن تتجدد. أما عملية التغذية المرتدة فهي تعزز ما سبق أن تم تعلمه في المنظمة (Crossan et al., 1999) والتي بدورها تضمن بأن مخزون المنظمة من المعرفة (كالثقافة والهياكل والنظم والإجراءات والإستراتيجية) توجه عملية تعلم الفرد والجماعة.

الإطار المفاهيمي:

في حين أن الدراسات السابقة اقترحت التعلم التنظيمي كمسؤولية مهمة للقيادة الإستراتيجية، (e.g., Fiol & Lyles, 1985; Friedlander, 1983; Kier-

nan, 1993; Senge, 1990; Ulrich, Jick, & Von Glinow, 1993). تلك الدراسات وصفية بطبيعتها ولا تقول الكثير عن أساليب أو الممارسات المحددة التي من خلالها يسهم كبار القادة أو التطبيقات المتعلقة بالمديرين التنفيذيين وفرق الإدارة العليا في التعلم. فعلى سبيل المثال حدد كل من: Bennis and Na- nus (1985), and Srivastva (1983) بينوا أنه من أجل أن يكون هناك قدرة على الاستجابة لتحديات الغد والفرص المتاحة في المستقبل، فإن القادة الإستراتيجيين يجب أن يبادروا بطرح عملية تبرز عملية التعلم يومًا بيوم، لكن من ناحية أخرى فإنهم لم يتطرقوا إلى العمليات القيادية الكامنة وراء ذلك. وفي هذا السياق، فإن Crossan and Hul- land (2002)، قدما دراسة استطلاعية يعطيان فيها صورة لسلوك القيادة المرتبط بعملية التعلم، حيث يفضلان تطوير مدخل جديد للقيادة بدلاً من الاعتماد على نماذج القيادة السابقة. وما نوبنا القيام به هو الاستفادة من الدراسات السابقة في مجال القيادة والتعلم التنظيمي من أجل اقتراح علاقات واضحة بينهما.

في نموذجنا للقيادة الإستراتيجية والتعلم التنظيمي نأخذ في الاعتبار عمليات القيادة القريبة والبعيدة من قبل كبار المديرين التنفيذيين وفرق الإدارة العليا التي بدورها تسرع عملية تطوير مواد وانسياب التعلم. وعلى الرغم من أن الفرق بين القيادة القريبة والبعيدة ليس ظاهرًا في الأدبيات العلمية (بعض الاستثناء: Shamir, 1995, and Waldman & Yammarino, 1999) فإن هذا الفرق يعتبر عاملاً حاسماً في دراسة القيادة العليا بسبب البعد الاجتماعي بين القادة وأعضاء المنظمة. من جهة أخرى فإن الباحثين الذين درسوا أثر الشخصية الفذة للمديرين التنفيذيين - وهي ميزة مهمة للقيادة التحولية - وجدوا أن القيادة الفذة يمكن إما أن تتساقط من أعلى إلى أسفل المستويات في المنظمة، أو أن تتخطى التسلسل التنظيمي وتصل مباشرة إلى المستويات الدنيا (Bass, Waldman, Avolio, & Bebb, 1987; Paster, Meindle, & Mayo, 1994). ونحن نبني على نماذج القيادة الفذة (Waldman, 2002; Yammarino, 1994).

(Yammarino, 1999) & لوصف الطرق التي يؤثر فيها الائتلاف المسيطر في المنظمة على التعلم التنظيمي. ويمكن أن يكون التأثير مباشرًا عبر التفاعل مع فريق الإدارة العليا (قيادة قريبة) أو غير مباشر عبر ما تعزوه الإدارة الوسطى والدنيا لكبار المديرين (قيادة بعيدة) من خلال الرؤى والملاحم ورواية القصص ذات الأساس الرمزي الإيديولوجي.

الحاجة لنموذج قيادة موحد:

إن المسلمة الأساسية لنموذجنا بنيت على نظرة شرطية للقيادة: ففي أوقات محددة تزدهر عمليات التعلم التنظيمي تحت مظلة القيادة الإجرائية، كما أنه في أوقات أخرى تستفيد أكثر من القيادة التحويلية. وعلى وجه الخصوص في وقت التغيير، فإن تلك العمليات تثبت أن هناك حاجة إلى تغير التعلم المحتوى في المنظمة وهذه مهمة تتناسب أكثر مع القيادة التحويلية. أما في وقت الثبات، فإن عمليات التعلم التنظيمي تقوم بوظيفة تنشيط وتعزيز وصقل التعلم الحالي وهذه مهمة تتناسب أكثر مع القيادة الإجرائية. وعلى أية حال، فإن ذلك التصور الشرطي يقدم نظرة متكاملة للعمليات المسيطرة في المنظمة. وبصورة أكثر دقة، فإن كل منظمة تواجه تحديات كل من التغيير والثبات (Tushman & O'Reilly, 1996). والقائد الإستراتيجي المثالي يكون قادرًا على تحديد وتطبيق السلوك المناسب للقيادة في جميع الأحوال المحيطة. والمدير التنفيذي الأعلى الفعال، على سبيل المثال، يعرف عندما تستدعي الحاجة التغذية المتدفقة إلى الأمام أو التغذية المرتدة للتعلم، أو عندما يكون هناك حاجة لتطوير مواد تعلم معينة ونوع أسلوب القيادة الأفضل لإنجاز الهدف.

يوجد دليل بأن القادة ربما يمتلكون أنماط سلوك من القيادة التحويلية والإجرائية معًا. والبحوث الأخيرة اقترحت بأن القيادة التحويلية تبني على القيادة الإجرائية، وبشكل محدد على أنماط سلوك المكافأة الشرطية (Avolio et al., 1999).

وعلى سبيل المثال فإن Shamire (1995) لاحظ أنه بالالتزام المستمر بالإتفاقات الإجرائية، فإن كبير المديرين التنفيذيين يبني الثقة والمصادقية وصورة انسجام

وثبات بين أعضاء المنظمة، وتلك يمكن أن تسهم في المستويات العليا للثقة والاحترام المرتبطة بالقادة التحويليين. إضافة لذلك، فإن القائد يمكن أن يتقوى في أنماط السلوك التحويلي لكن يمكن أن يختار أنماط السلوك الإجرائي عند الحاجة، وهذا هو مفهوم Quinn (1988) حول "المدير اليارغ". علاوة على ذلك، مع الأخذ بمعطيات السرعة والتعقيد للبيئات المتنافسة اليوم، فإن القادة الإستراتيجيين ينبغي أن يتمتعوا بمهارة فائقة (Tushman & O'Reilly, 1996) - أي أنهم يحتاجون القدرة على تطبيق طرق عمل متباينة في الوقت نفسه: ابتكار متصاعد وغير مستمر، واستكشاف واستغلال، ومرونة وتحكم، وتعلم ذو تغذية متدفقة إلى الأمام وذو تغذية ارتدادية. وهذا أيضا يتسق مع وصف Rowe (2001) للقائد الإستراتيجي الذي يجمع القيادة الإدارية - ذات الحساسية تجاه الماضي - والقيادة الحالية - ذات الحساسية تجاه المستقبل.

لكن القدرة على تكييف أساليب القيادة تختلف بين المديرين التنفيذيين، لأنهم يختلفون في قيمهم، وتوجهاتهم وتفضيلاتهم، إضافة لذلك في فعاليتهم كقادة تحويليين أو إجرائيين⁽¹⁾. وهناك اثنان من الخصائص للقيادة العاطفية (Goleman, 1998) الوعي الذاتي والتنظيم الذاتي - واللتين بشكل محدد تساعدان القادة الإستراتيجيين على تقييم قدرتهم الذاتية لتهيئة وتكييف مزاجهم وسلوكهم بحسب احتياجات الموقف. والقائد المثالي يمكن أن يتعرف على حدوده ويشارك في قيادة التعلم التنظيمي مع زملائه في مجموعة الإدارة العليا. وهكذا، نحن هنا نقول بأن أفضل حل ثان بعد توازن مسؤول تنفيذي أعلى ذي مهارة فائقة هو رؤية تلك القدرة مستقرة لدى فريق الإدارة العليا وأخذ عملية التكامل بعين الاعتبار. وقد اقترح الباحثون بأن تنوع أساليب القيادة المتباينة ضمن الائتلاف المسيطر يمكن أن يقوم بالمهمة مثملا يقوم بها مسؤول تنفيذي أعلى ذو مهارة فائقة (Kendall, 1995) والمنظمات التي أدخلت منصب كبير مسؤولي التعليم / المعرفة (Stewart, 1998)، ضمن فرق الإدارة العليا يمكن أن تعبر من خلال هذا الإجراء لا عن التزامها بالتعلم فحسب بل وكذلك عن

(1) نشكر أحد المراجعين المجهول الهوية على هذه النظرة الثاقبة.

القيادة الإستراتيجية والتعلم التنظيمي

عزمها على تحقيق صورة القيادة المطلوبة من أجل التعلم التنظيمي.
إن الحجج السابقة تقود إلى أول المقترحات عن أثر القيادة الإستراتيجية على التعلم التنظيمي.

المقترح (١): قيادة التعلم التنظيمي تتطلب أن القادة الإستراتيجيين يؤدون بصورة مكررة أدوارًا تتطوى على أنماط سلوك القيادة التحويلية والإجرائية معًا ولو كان في ظروف مختلفة.

في الأقسام التالية سنعرض جملة من المقترحات تربط أساليب القيادة التحويلية / الإجرائية مع تدفقات ومواد التعلم. والوضع المثالي هو أن يتابع القادة الإستراتيجيون تطور المستويات العليا لمواد التعلم وتدفقاته في المنظمة. وفي الجانب التطبيقي فإن عدم التوافق بين مواد التعلم، وتدفقاته يمكن أن يقود - على سبيل المثال - إلى مستويات عالية من تعلم الأفراد أو الجماعة وإلى مستوى منخفض من انسياب التغذية نحو الأمام (Bontis et al., 2002). إن هذا الموقف يمكن أن يقترح بأن هناك اختناقًا وأن المنظمة لا تتمثل التعلم. وفيما يلي سيتم مناقشة الآليات التي يتبعها القادة التنفيذيون لتسهيل تدفقات التعلم التنظيمي ومواده.

القيادة الإستراتيجية وانسياب التعلم:

نحن نقول إن إدارة التعلم التنظيمي تتطلب من كبار المسؤولين التنفيذيين بأن يكونوا تحويليين وإجرائيين معًا لكن هذه الأنماط من السلوك القيادي تلعب أدوارًا مختلفة في عمليات الاكتشاف (تعلم التغذية المتجهة إلى الأمام) والاستغلال (تعلم التغذية الارتدادية). فمن ناحية، تتلاءم القيادة التحويلية - كما يوحي المصطلح - أكثر ما تتلاءم مع الموقف التي تتطوى على تغير في الحالة القائمة للتعلم المدخل في المؤسسة (إستراتيجية المنظمة وأعمالها الروتينية على سبيل المثال). أما القيادة الإجرائية من ناحية أخرى تكون مناسبة للمواقف التي تتضمن التعلم الحالي وعملية إدخاله في المؤسسة وتعزيزه، وصقله.

تعليم التغذية المتجهة إلى الأمام: ضمن الإطار الرباعي (Crossan et al., 1999)، يمكن أن يبدأ انسياب التغذية المتجهة إلى الأمام بالرؤى الشاقبة الحدسية للأفراد وخبراتهم. تلك العمليات بعد غريبتها وترشيحها من خلال إدراك الأفراد وتشكيلها عبر محادثات الجماعة، تظهر كفهم مشترك ويمكن مع مرور الوقت أن تندمج في إحساس بالعمل الجماعي. أخيراً فإن العمليات الجماعية المتناسكة يمكن أن ترسخ وتصبح أعمالاً روتينية وتتمو لتصبح خطماً مدخلة ضمن المؤسسة ونظماً رسمية. ونحن نقول إنه توجد ظروف يكون فيها لأنماط سلوك القيادة التحويلية والإجرائية التي يسلكها كبار المسؤولين التنفيذيين تأثير على انسياب التعلم ذي التغذية المتدفقة إلى الأمام.

في حالة القادة التحويليين فإن جدول أعمالهم عامة يحتوى خلق رؤية للتغيير وإعطاء التغيير صفة مؤسسية (Tichy & Ulrich, 1984)، وكجزء من ذلك الجدول فإن المديرين التنفيذيين التحويليين يشجعون عملية التعلم للفرد والجماعة من خلال تحفيز الرؤوسيين للتشكيك في الافتراضات وإبداء الفضول والقيام بمجازفات "ذكية" والتوصل إلى ملاحظات مبدعة (Bass, 1998). ويعطى كبار المسؤولين التنفيذيين قيمة للتخاطب الفعال كوسيلة لتشجيع المشاركة الفردية ومشاركة المجموعات. وهم يشجعون الأفراد على اقتحام حدود التعلم وعلى المشاركة في خبراتهم ضمن الأقسام وبينها.

وعن طريق تسهيل الوصول إليهم وطلب مدخلات والقيام بدور "نماذج لقابلية الخطأ" (Goleman et al., 2001) فإن المديرين التنفيذيين التحويليين يخلقون صفات إيجابية في اتجاه نقل التعلم، وعن طريق العرض والترويج لأنماط السلوك وهذه للإدارة العليا، فإنهم يساعدون تلك الأنماط على التساقط إلى المستويات الأدنى من الإدارة (Waldman & Yammarino, 1999). إن كبار المسؤولين التنفيذيين في المنظمة الذين تكون أبوابهم مفتوحة ويقومون بالإدارة عن طريق التجول هنا وهناك يحملون رسالة واضحة حول قيمة آراء الآخرين. وبطلبهم الصريح للمساهمات من أعضاء مختلف مستويات الإدارة، يساعد هؤلاء القادة على إيجاد بيئة مشاركة في المعلومات. وعن طريق الاعتراف بعيوبهم،

فهم يسرعون توجهاً نحو التعلم بإرسال إشارات واضحة لأعضاء المنظمة الآخرين بأن الأخطاء والمخاوف يمكن مناقشتها بشكل مفتوح (Goleman et al., 2001).

إذا كان تركيز القادة التحويليين على التغيير في المؤسسة يسهل انسياب التعلم من الفرد إلى المجموعة، فهو يلعب أيضاً دوراً على نفس القدر من الأهمية في تسهيل التعلم من الجماعة إلى المنظمة. كما أن طرق القادة تتضمن تحديد فرق مهمات خاصة والتخطيط للاجتماعات والتدخل في بناء الفرق (Tichy & De Vanna, 1986). وهم بذلك يؤسسون آليات تخول للأفراد والجماعات بأن تشارك في الإستراتيجية وتؤثر في القيم والبنى والإجراءات والنظم والمنتجات. وعندما يدرك الأشخاص مكانهم الطبيعي ومكان جماعتهم ضمن النمط الأوسع الذي تصوره الإدارة العليا، فهم محفزون لمرض أفكارهم (Bass, 1998). على سبيل المثال يروى Sharivastave (1983) كيف صمم القادة نظام تعليم يقوم على المشاركة من خلال تشكيل لجان خاصة لحل المشكلات الرقابية المتعلقة بالإدارة والإستراتيجية. ومن خلال تلك اللجان فإن المشاركة في صناعة القرار اتخذت طابعاً مؤسساتياً. وبالمقارنة، ففي السيناريو المتعلق بمبادرة استخدام صناديق الاقتراح أو جهود العصف الذهني تقود إلى حلول لم تؤخذ في الاعتبار ولم يتم تطبيقها من قبل على مستوى المنظمة، ولا يأخذ التعلم من الأفراد والجماعة طابعاً مؤسساتياً، والأعضاء هنا يتوقفون عن توليد أى أفكار جديدة. كمثال على ذلك، وصف (Argyris and Schon, 1987) لموقف رفضت فيه الإدارة العليا الاستماع أو محاولة فهم التغذية المرتدة من الأداء السلبي الهام من المستويات الوسطى والدنيا. ويمرور الوقت فإن المستويات الدنيا تعلمت عدم الإبلاغ عن نتائج غير سارة. وهكذا فإن اختلاف السلطة تعمق عملية التعلم عندما يكبت الأفراد أو ينكرون مواردهم وخبراتهم، أو عندما يفرض القادة أو ينادون بمواردهم وخبراتهم (Friedlander, 1983).

في حين أن القيادة التحويلية ترعى عملية التعلم ذى التغذية المتدفقة إلى الأمام عندما يتغير ترتيب الأعمال الروتينية الحال، فإننا الآن نبرز حالة مقارنة للأعمال الروتينية القائمة والدور الذى تلعبه في عملية إعطاء التعلم صيغة

مؤسساتية. إن المنظمات التجارية لأن لديها بصورة عامة افتقار إلى الأعمال الروتينية والإجراءات المعيارية، فهي لا تتطلب عملية إصلاح شامل للأعمال الروتينية القائمة من أجل إعطاء التعلم طابعاً مؤسساتياً. إنها ببساطة تحتاج إلى تصنيف التطبيقات الحالية ووضع الأعمال الروتينية في مكانها الطبيعي. إن تركيز القيادة التحويلية على الرقابة وتوحيد المقاييس ومنح الصبغة الرسمية والكفاءة (Bass, 1985) هو أكثر مناسبة لتلك المهام.

وبتلخيص حجتنا حتى الآن نصل إلى المقترحين التاليين:

المقترح (١٧): القيادة التحويلية سيكون لها تأثير إيجابي في التعلم ذي التنفيذ المتدفقة إلى الأمام الذي يتحدى التعلم ذا الصبغة المؤسساتية.

المقترح (١٨): القيادة الإجرائية سيكون لها تأثير إيجابي في التعلم ذي التنفيذ المتدفقة إلى الأمام الذي يعزز التعلم ذا الصبغة المؤسساتية.

انسياب التعلم ذي التغذية الارتدادية: يتعلق انسياب التعلم المرتد بالطرق التي يؤثر فيها التعلم ذو الطابع المؤسساتي (الثقافة والبنى والنظم والإجراءات والإستراتيجية) في الأفراد والجماعات. إن هذا الانسياب يتعلق بإنعاش وتعزيز التعلم - ضمان أن الأعمال الروتينية ليست مهمة أو تم نسيانها ومن ثم يمكن للمنظمة أن تستمر في الأداء والإنتاج (Crossan et al., 1999). والأفعال التي تتألف منها عملية إضفاء الصبغة المؤسساتية تقوم بتغذية ارتدادية إلى الأفراد والجماعات بإيجاد سياق يقوم من خلاله بتأويل الأحداث والخبرات اللاحقة. وتتطوى هذه العملية على تغيرات في المعرفة والسلوك، في أثناء استمرار الأفراد والجماعات في فهم الأعمال الروتينية السابقة حين تتحول السياقات والمنظمات التي تقتدر إلى التعلم ذي التغذية الارتدادية، فهي "تخفق في التذكر"، فأعضاؤها يهلون التعلم السابق، وعلى اعتبار أن الأعمال الروتينية تخفق في توفير الإرشاد، يتحكم السياق تحكماً كاملاً بالتعلم الفردي.

كما يعمل التعلم ذو التغذية الارتدادية في المواقف التي تكون فيها حاجة لإيصال عمل روتيني اكتسب مؤخراً الصبغة المؤسساتية إلى المنظمة (أفقياً

ورأسياً) بحيث يتعلم جميع الأعضاء العمل الروتيني ويستخدمه، وليس فقط الأعضاء الذين طوروه. وهذا يصف وضع "الموظفين الجدد" الذين مخزون الشركة من التعليم غير مألوف لديهم، وهم يستخدمون برامج التوجيه وأدلة الإجراءات والملاحظة المباشرة لممارسات المنظمة وقيمها كي يكتسبوا التعلم الضروري القائم حالياً على مستوى المنظمة.

وتنتقل إلى التأمل في كيفية أن القيادة التحويلية / الإجرائية تؤثر في التعلم ذي التنفيذ المرتدة، ونقول إن بعض أنواع سلوك القيادة العليا لها أثر إيجابي في ذلك الانسياب. إن القيادة التحويلية هي الأسلوب الأفضل "لتسويق" رؤية إستراتيجية للتغيير أو نظام جديد من الأعمال الروتينية (Tichy & Ulrich, 1984). إن المديرين التنفيذيين التحويليين يسهلون عملية التعلم ذي التنفيذ الارتدادية؛ لأنهم فعالون في عملية الاتصال ويستطيعون تعبئة الالتزام برؤية المنظمة، ويلهمون أعضاء المنظمة للعمل على تحقيقها (Bgrí & Herman, 2000).

إنهم يشرحون بصمود رؤيتهم ويحدثون معلومات الأعضاء بتزويدهم بالمعلومات المهمة. وحين يتم تثبيت أعمال روتينية جديدة فإن المديرين التنفيذيين التحويليين يحفزون الأفراد للتغلب على أي مقاومة للتغيير، والتغلب عن المصالح الخاصة في سبيل المنظمة، وتبنى التعلم الجديد الذي اتخذ صيغة مؤسسية، وفهمه حين تتغير البيئات.

بينما تسهل أنماط السلوك التحويلي التعلم ذا التنفيذ الارتدادية في بيئة متغيرة، فإن أنماط السلوك الإجرائي تعش التعلم القائم وتصلقه. ودور الصيانة هذا مفيد في تحفيز أعضاء المنظمة لاستخدام واستغلال التعلم الموجود والمخزن في ثقافة المنظمة وهيكلها، وإستراتيجيتها وإجراءاتها، ونظمها (Waldman, Ramirez, Hous, & Puranam, 2001).

إن المديرين التنفيذيين يركزون على القيم والأعمال الروتينية الموجودة، ويركزون على رفع الكفاءة في التطبيقات الحالية وعادة ينتجون فقط تغييرات متصاعدة في التعلم التنظيمي ذي الطابع المؤسسي. ولتحقيق تلك الكفاءة، فإن القادة

الإجرائيين يرون طرقاً مبنية على القواعد للقيام بالأشياء (Bass, 1998). إنهم يحفزون انسياب عملية التعلم من المنظمة إلى الأفراد والجماعات وذلك بتحديد قيمة قوية للقواعد التنظيمية والإجراءات والخبرات السابقة (Friedlander, 1983). إضافة إلى ذلك إنهم يزودون أعضاء المنظمة بالنظم الرسمية (مثل النظم التشخيصية أو الرقابية)، والبرامج التدريبية التي تشر التعلم الموجود لتكون دليلاً لأفعال المستقبل وقراراته (Shrivastava, 1983).

ويتلخص الحجج السابقة نقدم المقترحين التاليين:

المقترح (٣): القيادة التحويلية سيكون لها تأثير إيجابي في التعلم ذي التغذية المرتدة والذي يتحدى التعلم ذا الصيغة المؤسساتية.

المقترح (٣ب): القيادة الإجرائية سيكون لها تأثير إيجابي في التعلم ذي التغذية المرتدة والذي يميز التعلم ذا الصيغة المؤسساتية.

القيادة الإستراتيجية ومواد التعلم،

بعد أن اطلعنا على أثر أساليب القيادة في انسيابية التعلم، نتوجه إلى كيفية تأثير القيادة الإجرائية / التحويلية في مواد التعلم للفرد والجماعة والمنظمة. فعلى المستوى الفردي القادة الإستراتيجيون يخلقون فرصاً للتعلم عن طريق تطوير آليات مستمرة للتطوير ذاته واكتساب الجدارة والتجريب وتحدي نطاق محدد للعمل (Ulrich et al., 1993). إضافة إلى ذلك من أجل وضع أرضية خصبة للأفكار الجديدة، فإن كبار المديرين التنفيذيين ومديري الإدارة العليا يخلقون مبرراً عقلانياً للإخفاق الذكي في منظماتهم (McGill & Slocum, 1993). كما يؤثر توجه التحكم لدى القادة الإستراتيجيين في التعليم الفردي (Snell & Man- Kuen Chak, 1998; Winter, Sarros, & Tanewski, 1997) وذلك عن طريق تحديد حرية الموظفين لتغيير نشاطات عملهم بشكل كبير. أما على مستوى الجماعة فإن مديري الإدارة العليا يمكن أن يصمموا الهياكل والبنى التحتية للاتصالات التي تزود الأفراد بالحوافز من أجل التشارك في الأفكار والممارسات

القيادة الإستراتيجية والتعلم التنظيمي

والخبرات (Friedlander, 1983). القادة الإستراتيجيون يؤثرون فى تعلم الجماعة عن طريق تشجيع العمل ضمن فرق والثقة والتدريب المتبادل وتنوع العناصر والارتباط، وكذلك الاجتماعات المنتجة والمجاهبات عندما تتباين وجهات النظر والصراع كفرصة للتعلم (Friedlander, 1983).

والآن نطلع على تعلم الفرد والجماعة فى ضوء نموذج القيادة التحويلية / الإجرائية. إن القادة التحويليين، من خلال أنماط السلوك ذى التوجه نحو التغيير والباحث عن التحدى، يشجعون نمو تعلم الفرد والجماعة، وذلك من خلال إلهام أعضاء المنظمة ضمن بيئة تتقبل التغيير.

أولاً: القادة التحويليون يقومون بالتحفيز فكرياً، فهم يحفزون الأفراد لإعادة تأطير المشاكل والقيام بالمجازفات والنظر للمواقف القديمة بأفكار جديدة. إن هؤلاء القادة يشجعون على الابتكار والتعلم المزدوج (Argyris & Schon, 1987) وذلك من خلال نموذج ديمقراطى / مراعى لشعور الآخرين، ومن خلال مدخل مفتوح للقرارات والمشاكل.

ثانياً: القادة التحويليون يراعون مشاعر الأفراد، فهم يزودونهم بالدعم والنصح والتدريب. عندما يخلقون فرص تعلم جديدة، فإن أولئك القادة يضعون فى اعتبارهم الاحتياجات الفريدة للأفراد من أجل الإنجاز والنمو.

ثالثاً: القادة التحويليون يلهمون الأفراد والجماعات عن طريق غرس المعانى والتحدى فى أعمالهم وتعلمهم الفردي يحفز الآخرين للتعلم.

رابعاً: لأن القادة التحويليين يميلون إلى أن تكون لهم خصائص فذة، فهم قدوات طبيعية يجد فيهم الأفراد صورة لأنفسهم ويجاكونهم ويتعلمون منهم. وإلى جانب الجاذبية الشخصية، يكون هناك عادة تركيز للنفس فى خدمة رؤية المنظمة وهدفها، وهذه خصلة يمكن أن تؤثر سلبياً فى مستوى التعلم الفردي (Nahavandi, 1993)، إذ تحدد مجاله وليس عمقه.

إضافة إلى ذلك إن القادة التحويليين يشجعون على المحادثة ضمن الجماعات وبينها، فترعى بذلك التعاون من أجل إنجاز أهداف متكاملة (Bass, 1985)

(Yukl, 1994) وهم يستغلون التنوع في خلفيات أعضاء فريقهم وخبراتهم ويؤسسون آليات للحل الفعال للصراعات. والمديرون التنفيذيون التحويليون يعتقدون بأن الجماعات ذات الخبرة والخلفيات المتنوعة أكثر إبداعاً، وتتعلم أكثر من الجماعات المتجانسة. ومن خلال التشارك في المعلومات وتوفير تغذية ارتدادية واستخدام المهارات الفردية للأعضاء وإزالة العوائق التي تعيق أداء الفريق يزيد كبار المسؤولين التنفيذيين التحويليين من الثقة والثقة بالنفس ضمن الفريق (Boehnke, Distefano, Distefano & Bontis, 1997).

بينما يركز القادة التحويليون تعلم الأفراد والجماعات في بيئة التغيير، فإن القادة الإجراءيين يفعلون ذلك ضمن بيئة ثابتة. ويميز القادة الإجراءيون إتقان التعلم الحالي وتطوير القدرات الضرورية لأداء المزم لمعلمه. وهم يحفزون الأفراد لاستغلال التعلم الحالي وذلك من خلال التركيز على إنجاز الأعمال وممارسة التفكير المتقارب. إن القادة ينقلون الثوابت والقيم التنظيمية، ويأخذون في الحسبان الانحرافات والأخطاء والمخالفات ويقومون بما يلزم لإجراء التصحيحات، وهم يشجعون الجماعات لإنجاز أهداف المنظمة من خلال إجراءات أكثر كفاءة ضمن الأقسام وغيرها، ومن خلال رعاية المحادثات التي تسعى إلى التحسينات المتزايدة للطرق الراهنة في عمل الأشياء. وفي المنظمات التي لا تتعرض لتغيير كبير أو مستمر إن تعلم الأفراد والجماعة تكون رد فعل أكثر منه استباقياً، فهم يركزون على معرفة الأشياء التي تنجح في العمل وكيفية الحفاظ على استمرار النظام (Bass, 1985).

والاختلاف بين فرص التعلم التي يوفرها القادة التحويليون والإجراءيون هو أن القادة التحويليين يركزون على إجراء التجارب والمجازفة والتغيير المقطع والبدائل المتعددة، في حين أن القادة الإجراءيين يركزون على المنطق المسبق والتغيير المتصاعد والكفاءة والسلامة والاستمرارية (Bass, 1985).

إن أثر أساليب القيادة التحويلية / الإجراءية في التعلم في مستوى المنظمة يكون متسقاً مع الآثار التي اقترحناها على مستوى الفرد والجماعة. فالتعلم على مستوى المنظمة يمثل ترجمة الفهم المشترك والعمل الجماعي إلى منتجات

القيادة الإستراتيجية والتعلم التنظيمي

وأجراءات ونظم وبنى وإستراتيجيات جديدة (Crossan et al., 1999)، ومع أن الأفراد يمكن أن ينتقلوا، فإن العمليات غير الإنسانية في التعلم تبقى وتمثل ما يطلق المؤلفون عليه اسم ذاكرة المنظمة (Humer, 1991; Walsh & Rivera, 1991). ويشرح (Crossan et al., 1999) أنه على الرغم من أن عمليات المعرفة بالحدس والتفسير والدمج تكون سلسة ومستمرة، فإن إعطاء صبغة مؤسسية للتغييرات في النظم والأعمال الروتينية يحدث بصورة أقل تواتراً في المنظمات.

وكما ذكر من قبل، يركز القادة التحويليون على إدارة التغيير الجذري وإعطاء صبغة مؤسسية في حين أن القادة الإجرائيين ينشدون أهداف الكفاءة والتطور التدريجي للوضع القائم ويعبارة أخرى، تتجلى فاعلية القيادة التحويلية على أفضل وجه في تجديد المنتجات والعمليات والبنى عن طريق السيطرة على التعلم المستمر للأفراد والجماعات، في حين أن القيادة الإجرائية تتجلى فاعليتها على أفضل وجه في تعزيز الأعمال الروتينية الحالية في المؤسسة وما في ذاكرتها من أصول، وصقل هذه الأعمال والأصول والاستفادة منها.

المقترح (١٤): القيادة التحويلية سيكون لها تأثير إيجابي في التعلم على مستويات الأفراد والجماعات والمنظمة الذي يتعدى التعلم الذي أعطى طابعاً مؤسسياً.

المقترح (١٥): القيادة الإجرائية سيكون لها تأثير إيجابي في التعلم على مستويات الأفراد والجماعة والمنظمة الذي يعزز التعلم الذي أعطى طابعاً مؤسسياً.

القيادة الإستراتيجية ومخزونات التعلم التنظيمية:

إن التعلم على مستوى المنظمة ليس مجرد إعطاء صبغة رسمية للممارسات بجعلها أعمالاً روتينية. فمخزونات التعلم تحتاج أن تكون متسقة بعضها مع بعض بطريقة واضحة بحيث تدعم الثقافة والنظم والبنى والإجراءات والتوجه الإستراتيجي في المنظمة، في وجود بيئة تنافسية (Crossan et al., 1999). وتلك العناصر التي تمثل السياق الداخلي أو البيئة الداخلية للمنظمة (Hederg, 1981)، تؤثر بقوة في الإدراك والسلوك الفردي والعمليات الاجتماعية بين الأفراد، وديناميكية الجماعات. وتتأثر البيئة الداخلية بعملية التعلم بمعنى أن بعض البيئات

تساعد على التعلم أكثر من غيرها، مما يجعل حدوث عملية التعلم أكثر أو أقل احتمالاً. في نفس الوقت فإن عملية التعلم يمكن أن تحدث التغيير في البيئة الداخلية (Argyris & Schon, 1978; Fiol & Lyles, 1985; Hedberg, 1981). ونشاهد علاقة تبادلية مشابهة في القيادة، فالقيادة يمكن أن تكون مقيدة بالبيئة الداخلية، لكن القادة الإستراتيجيين يمكن أيضاً أن يؤثروا ويشكلوا جوانب مثل ثقافة المنظمة وإستراتيجيتها وبنيتها المنظمة (Bass, 1985, 1998; Duncan & Weiss, 1979; Nahavandi, 1993; Schein, 1992).

وفي الفقرات التالية نناقش أثر القيادة التحويلية / الإجرائية في سياق المنظمة الداخلية وعلاقة ذلك بالتعلم. نحن نقول إن مختلف القادة (سواء تحويليين بشكل كبير أو إجرائيين إلى حد كبير) ينزعون إلى التركيز على جوانب جليلة في البيئة الداخلية، ويحدثون ثقافات تكون مفتوحة أو مغلقة وبنى واسعة أو ضيقة. إن أكثر القادة فاعلية - الذين يكيّفون أنماط السلوك التحويلية والإجرائية مع كل موقف - قادرون على خلق منظمات شديدة البراعة (Tush-man & O'Reilly, 1996)، يمكن أن تكون في الوقت نفسه مفتوحة ومغلقة وأيضاً فضفاضة وضيقة. والمنظمات الشديدة البراعة تفتح أبوابها بشكل متساو للاستكشاف والاستغلال. وهي تحافظ على الاستقلال الذاتي المحلي وتدعم المجازفة وتبنى نظم رقابة تضمن المسؤولية والمساءلة المحليتان (Tush-man & O'Reilly, 1996)، في الوقت الذي تقوم به رؤية مشتركة ومجموعة أساسية من القواعد بدور المادة اللاصقة التي تجمع كل ذلك معاً.

ونبدأ مناقشتنا للسياق الداخلي للمنظمة بالثقافة التنظيمية. إن ثقافة المنظمة تحدد "كيف يؤدي الناس الأشياء هنا" وتقرض تحديات كبيرة على المنشقين عنها. والثقافة تؤثر في التعلم من خلال نظم المكافآت المصممة بحيث تتلاءم مع الفضول التنظيمي وعدم تشجيع الرضا عن النفس والزيادة من التجارب (Hedberg, 1981)، وقد اقترح الباحثون أن المنظمة يمكن أن تمتلك "توجهاً نحو التعلم" يتضمن الالتزام بالتعلم وافتتاح الذهن ورؤية مشتركة (Sinkula, Baker, & Noordewler, 1997) - أو "ثقافة التعلم" - ثقافة تعطي

قيمة للتعلم المستمر والمعلومات الصالحة والشفافية والتوجه نحو القضايا والمساءلة (Popper & Lipshita, 1998).

يعتمد خلق ثقافة التعلم على القائد الإستراتيجي (Hurley & Hult, 1998; McGill & Slocum, 1993; Sinkula et al., 1997) وعلى أن يوازن أنماط السلوك التحويلية والإجرائية والنظم المتسلطة والمشاركة، والتوجه نحو المهام ونحو العلاقات (Schein, 1992). والقائد الإستراتيجي الذي يختار أنماط السلوك الإجرائية سوف يعمل ضمن الثقافة الحالية، وسوف يتبع الثوابت والقواعد والإجراءات الحالية. وبهذا المعنى تميز الثقافات الإجرائية التعلم ذا الصيغة المؤسسية، ويمكن أن توصف بأنها مغلقة ومحاطة بالقواعد (Nahavandi, 1993).

وبالمقارنة، فإن أنماط سلوك القيادة التحويلية تسمح لكبار المسؤولين التنفيذيين بتكييف الثقافة التنظيمية وإعادة التوفيق بينها وبين الرؤية الجديدة، حين تستدعي الحاجة ذلك. والثقافات التحويلية يمكن أن توصف بأنها مفتوحة ومرنة (Bass & Avolio, 1993a)، وهي تتحدى التعلم ذا الصيغة المؤسسية وذلك بتحفيز الموظفين لتطبيق طرق جديدة لإنجاز الأعمال.

وتقوم بنية المنظمة بوظيفة مخزون آخر للتعلم. فبنية المنظمة تمكس المحاولة لتقسيم المهام بين الأعضاء وتنظيم عملية التنسيق بين نشاطاتهم المختلفة (Mintzberg, 1974). والقادة الإستراتيجيون يمكن أن يحددوا بشكل مباشر ثقافة شركتهم من خلال قرارات واضحة حول نوعها وعناصرها، أو يمكن أن يعملوا ذلك بشكل غير مباشر من خلال طريقة استخدام المعلومات والمشاركة بها ومن خلال الشبكات غير الرسمية والنشاطات السياسية (Duncan & Weiss, 1979; Miller, 1996; Mintzberg, 1974).

والأشكال التنظيمية تؤثر في التعلم لأنها تشكل كيفية بحث الشركات عن المعلومات الخاصة بالأمور الرئيسية المشكوك فيها، وكيفية معالجة تلك المعلومات (Cohen, 1991) والبنى الآلية (Burns & Stalker, 1966)، وهي التي يفضلها

القادة الإجراءيون - تتصف بدرجة عالية من المركزية والرسمية والمعيارية، وتعزز الأعمال الروتينية الحالية. تتيح البنى الآلية للأفراد والجماعات أن يتعلموا بفعالية أكبر من خبراتهم (Carlely, 1992). وبالمقارنة، فالقيادة التحويلية تربط بالبنى العضوية (Burns & Stalker, 1966)، التي تتصف بالتكيف واللامركزية وفتح الطريق لمجموعة واسعة من آليات التنسيق، مثل اللجان المشتركة التي تشترك فيها أكثر من وحدة، والأدوار الموحدة، وقواعد المعلومات المشتركة والبنى الشبكية (Daft & Huber, 1987; Gupta & Govin-darajan, 1991). وضمن البنى العضوية، يجرى فصل أجزاء التعلم، وكثيراً ما تكون الاتصالات جانبية. ويدرك الأعضاء اعتماد بعضهم على بعض، ويكون مستعدين للتشارك في المعلومات لإنجاز رؤية المنظمة والحفاظ على فعاليتها (Fiol & Lyles, 1985; Slater & Narver, 1995).

القادة الإستراتيجيون الذين يتبعون كلا نمطى السلوك التحويلية والإجرائية يحتاجون إلى تكييف بنى المنظمة لتفسح مجالاً لكل المقومات الآلية والعضوية، وبذلك تسهل في الوقت نفسه تعزيز التعلم ذي الصبغة المؤسسية وتطور التعلم الجديد.

النظم والإجراءات تعد أجزاء أخرى مهمة في سياق المنظمة الداخلى. وتاماً مثلما يمكن أن يرسخ التعلم ضمن النظم والإجراءات، فإن النظم والإجراءات يمكن أن ترسخ بحيث تشجع التعلم (Daft & Huber, 1987). وقد وصف عدد من الباحثين نظم التعلم التنظيمى (Shrivastava, 1983) وآلياته (Popper & Lipshita, 1998) بأنها ترتيبات رسمية وغير رسمية أو ثقافية أو بنيوية أو إجرائية تسمح للمنظمات بأن تقوم بصورة منهجية بجمع وتحليل وتخزين ونشر واستخدام المعلومات ذات العلاقة بأدائها. والأمثلة على ذلك تتضمن قواعد بيانات الممارسات الأفضل، والمراجعات المجرة بعد الإنجاز، ووحدات البحث والتطوير.

إن القادة الإستراتيجيين يستفيدون من النظم والإجراءات التي تساعد على تحقيق أهداف التكيف والكفاءة على التوالى. ومن جهة تسهيل أنماط السلوك التحويلي تطبيق نظم الإدارة الرسمية كما عرفها (Shrivastava, 1983). ولإعطاء

منهجية للنشاطات ضمن نظم الإدارة الرسمية (التخطيط الإستراتيجي أو المسح البيئي، على سبيل المثال) فإن المنظمة تستفيد من التعلم الفردي وتوحد السبل التي يمكن بها استخدام هذا التعلم وتجعله متاحاً للاستخدام من قبل الأفراد الآخرين والجماعات في المنظمة (Shrivastava 1983). ومن ناحية أخرى، نحن نقول: إن القيادة الإجرائية تساعد في تطبيق نظم التعلم البيروقراطية (Shrivastava, 1983)، فنظم التعلم البيروقراطية تتضمن جملة مفصلة من الإجراءات والتعليمات من أجل الرقابة على انسياب المعلومات بين أعضاء المنظمة.

والفارق الرئيسي بين النظم الرسمية والبيروقراطية هو درجة تصلبها ومعالجتها للمعرفة الشخصية، فالنظم الرسمية يمكن أن تتطور لدمج تعلم جديد، وبسبب المرونة المتأصلة فيها وقدرتها على التعامل بفاعلية مع الأنواع المصدرة للأحكام والحداثة من التعلم الشخصي (Shrivastava, 1983). فهي مناسبة للسيطرة على التعلم الجديد الذي يتولد من خلال عمليات التغيير التي يقودها كبار المسؤولين التنفيذيين. وبالمقارنة، فإن نظم التعلم البيروقراطية بسبب كونها متصلبة وموضوعية إلى حد كبير ومقيدة بقواعد وتعليمات تكون غير متجاوبة مع أعضاء المنظمة الذين يرغبون في مشاركة بعضهم لبعض في مظاهرهم أو أطهرهم المرجعية. والنظم البيروقراطية تقوم بكفاءة بالإبلاغ عن الإجراءات والتعليمات الموجودة والمحددة من قبل القائد الإستراتيجي. ومرة أخرى، ففي المنظمات الماهرة يمكن للائتلاف المسيطر أن يطبق أساليب كلا القيادتين التحويلية والإجرائية، ويمكن أن يطبق أنواعاً مختلفة من النظم والإجراءات، وذلك لتشجيع تعزيز التعلم ذي الصيغة المؤسساتية وتطوير التعلم الجديد.

أخيراً، كل المخزونات التنظيمية للتعلم (الثقافة والبنية والنظم والإجراءات) تحتاج أن تكون متسقة مع إستراتيجية المنظمة. بكلمات أخرى، فإن التعلم المولد عن طريق الأفراد والجماعات والمتجذر في الجوانب غير الإنسانية للمنظمة يجب أن يتوافق مع أهداف ورؤية المنظمة (Crossona et al., 1999). وكما أن التعلم يؤثر في إستراتيجية المنظمة، فإن الإستراتيجية تؤثر أيضاً في تعلم الشركة عن طريق وضع حدود لصناعة القرار وسياق لإدراك البيئة وتأويلها (Fiol & Lyles, 1985).

لقد اقترحنا من جهة أن القادة التحويليين إلى درجة عالية ينزعون إلى تشجيع الثقافة المفتوحة والبنى العضوية والنظم القابلة للتكيف والإجراءات المرنة وهذه صفات تسهل تطبيق التغيير وتتحدى التعلم ذا الصبغة المؤسسية. هذا النوع من السياق الداخلى هو من الصفات التى تتصف بها الشركات ذات الإستراتيجيات المتطرفة وإمكانية عالية للنمو والابتكار. واقترحنا أيضاً بأن القادة الإجرائيين من ناحية أخرى ينزعون إلى تشجيع الثقافات المغلقة والبنى الآلية والنظم المتصلية والإجراءات التى تسهل عملية تعزيز وصقل التعلم ذى الصبغة المؤسسية. والمنظمات التى تتصف بهذا النوع من البيئة الداخلية عادة تختار إستراتيجيات محافظة.

وباستخدام دراسة الأنماط التى وضعها Miles and Snow (1987) للإستراتيجية على مستوى الأعمال التجارية يقول Nahavandi (1993): إن القادة التحويليين سوف يختارون وضعية المنقب أو المحلل، فى حين أن القادة الإجرائيين يختارون إستراتيجية المدافع. وتلك القرارات الإستراتيجية التى هى جميعاً من مخرجات التعلم هى ما يشكل التعلم المستمر. إن إستراتيجية المنقب من المحتمل أن تطور لدى الأفراد رغبة فى التحديات والفرص الجديدة، ومعهما عادة المرونة عند اكتساب تعلم جديد. وبالمقارنة، فإن إستراتيجية المدافع من المحتمل أن تشجع النفور من المجازفة لدى الأفراد وخلق الحواجز لتحقيق الكفاءة. ونلخص مناقشتنا لكيفية تأثير سلوك القيادة التحويلية / الإجرائية فى سياق المنظمة الداخلى وتأثير ذلك من ثم فى التعلم.

المقترح (أ): عند إجراء اتساق بين المخزونات التنظيمية للتعلم، فإن القيادة التحويلية سوف ترعى: (أ) ثقافة مفتوحة، (ب) بنية عضوية، (ج) نظاماً وإجراءات مرنة (د) إستراتيجية تماثل إستراتيجية المنقب.

المقترح (ب): عند إجراء اتساق بين المخزونات التنظيمية للتعلم، فإن القيادة الإجرائية سوف ترعى: (أ) ثقافة مغلقة، (ب) بنية آلية، (ج) نظاماً وإجراءات متصلبة، (د) إستراتيجية تماثل إستراتيجية المدافع.

من الأمور الجوهرية للإطار الرباعي (41) للتعلم التنظيمي فرضية أن التعلم التنظيمي عملية شديدة الأهمية لتجديد إستراتيجية المنظمة. (Crossan et al., 1999). في هذا القسم نقوم بمزيد من الاستكشاف للتأثير المتميز لأساليب القيادة التحويلية والإجرائية في التعلم التنظيمي، وذلك من خلال دمج ثلاثة متغيرات سياقية في نموذجنا. تلك المتغيرات التي هي خارجية وتنظيمية في الوقت نفسه كثيرًا ما تطلق التجديد الإستراتيجي (Huff, Huff, & Thomas, 1992)، ونتيجة لذلك فإنها تؤثر في أسلوب القيادة المطلوب ونوع التعلم الذي يكون تحصيلاً في ظل ظروف مختلفة. على الرغم من أنه في أعمال سابقة اقترح العلماء متغيرات طوارئ متعلقة بالقيادة التحويلية والإجرائية (e.g., Kel-ler, 1992; Nahavandi, 1993; Pawar & Eastman, 1997; Waldman et al., 1999; Waldman & Yammarino, 2001) فإنهم لم ينظروا إلى التأثيرات المشتركة للعوامل الطارئة وأسلوب القيادة في التعلم التنظيمي.

البيئة؛

تسمى المنظمات إلى التجديد الإستراتيجي على نحو جوهري؛ لأنها تحتاج إلى تلبية احتياجات بيئة متغيرة (Huff et al., 1992). نحن نتوقع بأن البيئات المضطربة والمتقلبة إلى حد كبير ستسهل ظهور القيادة التحويلية. وقد أظهرت البحوث بأنه في سياقات الكوارث والقلق والمخاطر العالية، فإن المنظمات تكون أكثر تقبلاً للسلوك التحويلي، ويشكل خاص ومحدد للسلوك المؤثر (الفد) (e.g., House, Spangler, & Woycke, 1991; Waldman et al., 2001) لأن البيئات المضطربة والقلقة تولد شعوراً جماعياً بأن شيئاً معيناً يجب أن يجرى للتعامل مع المشاكل الخارجية (Waldman & Yammarino, 1999). فهي تتيح للقادة التحويليين مجالاً واسعاً للتقدير الشخصي. وفي تلك الظروف، فإن القادة التحويليين يعززون الثقة الذاتية والكفاءة الذاتية للأفراد، ويساعدونهم ليروا البيئة مصدرًا للفرص، ويشجعونهم بأن ينخرطوا في عمليات تعلم متدفقة

إلى الأمام. وفي البيئات المضطربة إن القيادة التحويلية تحفز في أفضل صورة أعضاء المنظمة للتغلب على مقاومتهم للتغيير وتبنى أعمالاً روتينية مؤسسية من خلال تعلم ارتدادى التغذية.

وبالمقارنة، فإنه عندما تكون البيئات مستقرة، فإن سحر القائد التحويلي يمكن أن يكون إلى حد ما مختلاً (Waldman et al., 2001) فإذا الأفراد لم يدركوا الحاجة إلى التغيير، يبدو أنهم يرفضون رؤية القائد التحويلي، ومن ثم سينخفض رضاهم والتزامهم. ونحن نتوقع أيضاً، بأن العكس صحيح، حيث إن البيئات المستقرة ترعى القادة الإجرائيين الذين يركزون على تقوية البنى والثقافة والاستراتيجيات الموجودة، والذين يسعون بشكل حثيث نحو الكفاءة عن طريق استغلال وصقل الطرق الحالية في إنجاز الأعمال.

المقترح (٦): في البيئات المضطربة والمتقلبة، سيكون لدى القيادة التحويلية تأثير إيجابي في التعلم ذي التغذية المتدفقة إلى الأمام وذى التغذية الارتدادية.

المقترح (٦ب): في البيئات المستقرة والثابتة، القيادة الإجرائية سيكون لديها تأثير إيجابي في التعلم ذي التغذية المرتدة.

أداء الشركة السابق:

يعد الأداء الضعيف مصدراً لتحديد الإستراتيجية؛ لأنه مرتبط بالضغط الناتج عن المحددات الظاهرة المتأصلة في إستراتيجية الشركة الحالية. (Huff et al., 1992). ونبنى على نظرية Miller (1993) والتي تعرف بنظرية "هندسة التبسيط" لنطرح فكرة أن الشركات الناجحة عموماً تنقصر إلى الحافز للسعى إلى إستراتيجيات جديدة وأكثر تعقيداً. عوضاً عن ذلك فإن تلك الشركات تنزع إلى الاعتماد على القيادة الإجرائية والتعلم ذي التغذية المرتدة وذلك لتبسيط مقترحاتهم الخاصة بالقيم. وطبقاً لـ Miller (1993) فإن النجاح يؤدي إلى خطر أن تصبح الشركات أكثر "بساطة" عن طريق التركيز على هدف مفرد أو نشاط إستراتيجي مفرد أو قسم مفرد أو منظور مفرد للعالم. وحين يرتبط هذا النوع من البساطة بقيادة إجرائية متطرفة، فإنه يمكن أن يقود إلى ثغافات ونظم

وعمليات أحادية الكيان تحبط قدرة المنظمة على التكيف مع السياقات المعقدة في المنظمات الناجحة، كثيراً ما يكون التعلم الإداري منحازاً إلى تقضيل ما يبدو أنه ينجح (Levitt & March, 1988; March, 1991; Miller, 1993). إن الاعتماد المتطرف على التعليم ذي التغذية المرتدة يمكن أن يقود إلى إتقان المعايير التي سبق إدخالها والتخصص في مجموعة من المهارات المحدودة.

وبالمقارنة، فإن الأداء الضعيف عادة ما يجعل المنظمات أكثر تقبلاً للتغييرات في الوضع القائم (Boeker, 1989). ونحن نتوقع بأن الأداء الضعيف سيساعد على نشوء قيادة تحويلية كما سيحفز التعلم ذا التغذية المتدفقة إلى الأمام وذا التغذية الارتدادية، وذلك لإتاحة المجال للتغيير وتطبيقه. والشركات التي تعاني مشكلات وإحباطات رئيسية هي التي يرجح أكثر أن تحافظ على مستويات صحية من الشك والنقاش والتتبع (Miller, 1993) - وهذه كلها من العناصر الأساسية للقيادة التحويلية. ومن خلال التعلم ذي التغذية المتدفقة إلى الأمام يشجع المسؤولون التنفيذيون أعضاء المنظمة لإعادة تقييم معاييرهم وتحدي الافتراضات والنماذج الذهنية الحالية، ومن خلال التعلم ذي التغذية المرتدة، يوصلون رؤيائهم للتغيير ويفرزون استخدام ممارسات جديدة.

المقترح (٧): عندما تؤدي المنظمات بشكل ضعيف، سيكون للقيادة التحويلية تأثير إيجابي في التعلم ذي التغذية المتدفقة إلى الأمام وذي التغذية الارتدادية.

المقترح (٧ب): عندما تؤدي المنظمات بشكل جيد، سيكون لدى القيادة الإجرائية تأثير إيجابي في التعلم ذي التغذية المرتدة.

مرحلة الحياة التنظيمية:

ارتبط التجديد الإستراتيجي أيضاً مع "التطور الطبيعي" للمنظمات (Hurst, 1995; Quinn & Cameron, 1983). ونحن نطرح فكرة أن قيادة المنظمة ومتطلبات التعلم تتفاوت طبقاً للتحديات المميزة التي تطرحها كل مرحلة من الحياة التنظيمية. فمرحلة الولادة، بافتقارها إلى القواعد والثوابت، كثيراً ما تتصف بالفوضى والالتباس (Nahavandi, 1993)، والقيادة عادة تكون في صورة

"لمبة رجل واحد" (Adizes, 1979). ويمارس القائد الإستراتيجي نفوذاً كبيراً، فهو يعمل على رفع الروح المعنوية ويشجع المشاركة الواسعة من قبل الموظفين ويسهل كلا التعلمين التعلم التجريبي والتعلم ذي التغذية المتدفقة إلى الأمام، وأنماط السلوك التحويلي هي أفضل ما يناسب هذه المرحلة.

وتصبح أنماط سلوك القيادة الإجرائية أكثر أهمية مع نمو المنظمات. فالقادة يقيمون الفوضى والالتباس عن طريق تشكيل وإعطاء صيغة رسمية ومعيارية للطرق الحالية في أداء الأعمال من خلال التعلم ذي التغذية المتدفقة إلى الأمام. وكما تم مناقشته سابقاً، القيادة الإجرائية هي الأكثر مناسبة للمنظمات التجارية التي يجب أن تضع إجراءات روتينية وتستوعب التعلم، وتعطى المعرفة صيغة مؤسسية للمرة الأولى. إضافة إلى ذلك، عندما تتضج المنظمات فإنها تعتمد على الإجراءات والشوايت التي ترسخت جيداً - والتي تكون ثقافية وبنوية - للتأثير في سلوك الموظفين. والسيطرة ووضع الأهداف والإنتاجية والكفاءة، جميعها أمور تلقى التركيز في أسلوب القيادة الإجرائية. كما أن أنماط السلوك الإجرائي تساعد على نشوء التعلم ذي التغذية المرتدة، وتعزز الإجراءات الروتينية الحالية وتصلحها، وتطرح برامج نشاطات تحاكي النجاحات السابقة.

أخيراً، بالوصول إلى مرحلة الانحدار، فإن الشركات يمكن أن تكون متصلة وقصيرة النظر. وإذا كانت غير قادرة على القيام بخطوات حاسمة للتكيف مع الظروف المتغيرة، فلن تبقى على قيد الحياة. وكما لوحظ أعلاه، فإن القيادة التحويلية ذات التوجه إلى التغيير يمكن في حالات كثيرة أن تعالج الأداء الضعيف للشركة. وأكثر المنظمات الناجحة هي تلك التي تتمتع بفريق قيادة إدارية عليا يستطيع أن يحقق التجديد دون إثارة أزمة. وهي قادرة على بدء عملية "تدمير إبداعي" تقسح المجال لدورة جديدة من الولادة والنمو (Hurst, 1995).

المقترح (أ): للمنظمات في مرحلة الميلاد، سيكون للقيادة التحويلية تأثير إيجابي في التعلم ذي التغذية المتدفقة إلى الأمام.

المقترح (ب): للمنظمات في مرحلة النمو والنضج، سيكون للقيادة الإجرائية تأثير إيجابي في التعلم ذي التغذية المتدفقة إلى الأمام وذى التغذية الارتدادية.

المقترح (ج٨): للمنظمات في مرحلة الانحدار/ الانتعاش، سيكون للقيادة التحويلية تأثير إيجابي في التعلم ذي التغذية المتدفقة إلى الأمام وذى التغذية الارتدادية.

المعاني الضمنية بالنسبة للأبحاث وللإدارة:

المساهمة الرئيسة لهذا العمل هو نموذج يدمج إطارين مترسخين في أدبيات الإدارة ويوسعهما (Bass, 1985, 1998, and Crossan et al., 1999) لاقتراح رابطة نظرية بين تركيبين غير متصلين سابقاً وهما: القيادة الإستراتيجية والتعلم التنظيمي. في حين كان يوجد افتراض ضمني حول دور القادة الإستراتيجيين في التعلم التنظيمي، في هذه الورقة البحثية نقدم نظرة فاحصة لكيفية أن نماذج محددة من أساليب القيادة وآلياتها يمكن أن تسهل تطوير مواد وانسياب التعلم وتشجعه. علاوة على ذلك، نحن نستنتج بأنه من أجل إدارة التعلم التنظيمي، فإن القادة الإستراتيجيين الأكثر فاعلية هم أولئك الأكثر قدرة على العمل في كلتا صفتي القيادة التحويلية والإجرائية. فكلما أسلوبي القيادة فعال في تسهيل التعلم التنظيمي، ولكن في مواقف مختلفة.

إن أحد المساهمات والمعاني الضمنية لهذه المقالة بالنسبة لكلا الباحثين والمديرين هو تعزيز قيمة القيادة الإجرائية في التعلم التنظيمي. لقد لاحظنا أن هناك ميلاً لمساواة التعلم التنظيمي مع عمليات الاستكشاف المتدفقة إلى الأمام وحدها، وهذا يوحى بالحاجة إلى أكثر من نمط سلوك القيادة التحويلية. ولكن هذا المنظور يغفل أشياء كثيرة: البعد النظري الكامل للتعلم التنظيمي ومتطلبات التوسع في التعلم ليصل أبعد ركن من أركان المنظمة، وحاجة القيادة لإنعاش وتعزيز التعلم ذي الصبغة المؤسساتية. وكما وجدت Paul-Chowdhury (1999) في دراستها للمؤسسات المالية التي أخفقت في التعلم من دورات الخسارة في القروض - أنه عندما تكون القيادة الإجرائية غائبة، فإن أعضاء المنظمة لا يستفيدون من التعلم الذي سبق إعطاؤه صبغة مؤسساتية.

علاوة على ذلك، لا يقوم نموذجنا بالمساواة ببساطة بين القيادة التحويلية

وعمليات التعلم التنظيمي ذات التغذية المتدفقة إلى الأمام وبين القيادة الإجرائية وعمليات التعلم ذات التغذية الارتدادية. فقد ناقشنا الظروف التي في ظلها يلعب كلا أسلوبى القيادة التحويلي والإجرائي دوراً في كلا الاكتشاف والاستغلال. ويوجد عدد من الاحتمالات التي تستدعي الانتباه، كل منها ينطوي على مضامين بالنسبة لكل من البحوث والإدارة. وستكون هناك حاجة إلى مزيد من الأبحاث التجريبية كي تقيس دور تلك المتغيرات المحتملة كوسطاء للعلاقة بين أساليب القيادة والتعلم. إضافة إلى ذلك، إننا نشجع الباحثين لأن يقرؤوا بدور القيادة الإجرائية وأن يفكروا بنظرة أكثر تمحيصاً للعلاقة بين القيادة والتعلم التنظيمي. وعلى الرغم من أننا سلطنا الضوء على التأثيرات الإيجابية لكلا القيادة التحويلية والإجرائية على التعلم، فإن مدى هذه الورقة البحثية لا يسمح لنا بأن نناقش أن من الممكن لأسلوبى القيادة - حين يستخدمان خارج السياق المناسب - أن يكون لهما تأثيرات سلبية أو تأثيرات إيجابية أقل في التعلم.

وللمضى في هذا الخط من الاستقصاء، فإن الباحثين سيحتاجون إلى معالجة جملة من القضايا التجريبية ذات العلاقة بتحديات قياس القيادة التحويلية والإجرائية. وكما لوحظ أعلاه، أظهرت الأبحاث السابقة علاقة متبادلة بين الأسلوب التحويلي وأسلوب المكافأة المشروطة، مما يوحي بالقلق حول وجود تميز في صحة النتائج. ويبحث Avolio et al., (1999) في تناولهم لهذه النقطة في مراجعة حديثة لمسح "استبانة القيادة المتعددة العناصر" أهمية النظر في نماذج التركيب الهرمي ذات عوامل الاتساق الأعلى الكامنة خلف أبعاد قيادة النسق الأول. وبإدخال عاملين ذوي علاقة متبادلة من عوامل الاتساق الأعلى ليمثلا عوامل قيادة المكافأة الشرطية التحويلية والإجرائية، اختصر المؤلفون العلاقات المتبادلة الكامنة ورفضوا من صحة النتائج التمييزية بين عوامل الاتساق الأعلى. إضافة إلى ذلك، عند اختبار تأثيرات القيادة التحويلية والإجرائية على متغيرات النواتج مثل التعلم أو الأداء فإن انحدار التسلسل الهرمي يمكن استخدامه لفهم التأثير الذي "تضيفه" القيادة التحويلية إلى تأثير القيادة الإجرائية (e.g., Wald et al., 2001).

في الأعمال البحثية النظرية في المستقبل، فإن الباحثين سيحتاجون إلى معالجة ما إذا كانت أنماط سلوك القيادة التحويلية / الإجرائية تتضمن جميع أنماط السلوك المطلوبة لإدارة التعلم التنظيمي. ويعطى مفهوم قيادة المستوى الخامس لدى (Collins 2001) رؤى ثاقبة أولية حول هذه المسألة. فهذه القيادة تبنى عظمة مستمرة من خلال جمع المتناقضين: "التواضع الشخصي" (Collins, 2001:70) والإرادة المهنية"، وهذا واضح في الشركات التي انتقلت من الوضع الجيد إلى الوضع الممتاز. إن نموذج Collins يقترح بأن المستوى الرابع يوازي الأسلوب التحويلي والمستوى الثالث يوازي الأسلوب الإجرائي. ولدى الوصول إلى قمة التسلسل الهرمي، فإن القائد يكون قد أتقن قدرات المستويات الدنيا ويجب أن يطور قدرات جديدة فريدة للمستوى الخامس.

وعلى الرغم من أن هذا العمل النظري الحديث يشير إلى عامل مفقود محتمل في القيادة التحويلية والإجرائية، فإننا نعتقد بأن سجل وقوة الأبحاث حتى هذا التاريخ، توفر قاعدة ومبرراً قوين للمزيد من العمل. وكما لاحظنا سابقاً، فإن الدراسات السابقة في القيادة الإجرائية / التحويلية طورت أدوات موثوقة وصالحة، وقامت فعلياً بترسيخ روابط بحثية بالغة الأهمية ببعض الحقول، مثل التدريب. وقد أكد (Bass 1985, 1998) بأن أنماط سلوك القيادة التحويلية والإجرائية يمكن تعلمها من خلال البرامج التدريبية. وهذا بطبيعة الحال، طرح رسالة قوية للإدارة. فالأفراد يمكن أن يطوروا أنماط سلوك تحويلية وإجرائية، وكما قلنا هنا فإن تلك السلوكيات للقيادة يمكن أن يكون لها أثر إيجابي في التعلم التنظيمي ومن ثم في أداء الشركات.

ختاماً، إن هذه الدراسة تزود الباحثين في التعلم التنظيمي والقيادة الإستراتيجية بخريطة تمهيدية لكيفية اتصال هذين الحقليين والتحديات والمسؤوليات المهمة المرتبطة بقيادة التعلم التنظيمي. والتطبيقات العملية أخذت دور الريادة وبحماس تمسكت بحاجة الشركات إلى التعلم. والنظرية حتى الآن لم تتور دور الممارسين العمليين بمنظور شامل ومفيد لدور القادة الإستراتيجيين في العملية الإستراتيجية للتعلم التنظيمي.

الملحق

استبانة القيادة ذات العوامل المتعددة: عينة من بنود المسح^(٢)

القيادة التحويلية:

القيادة الأسرة:

- يجعل كل فرد حوله / حولها متحمساً للمهام المكلف بها .
- لدى ثقة تامة به / بها .
- يشجئني للتعبير عن أفكارى وآرائى .

التحفيز الملهم:

- هو إلهام لنا .
- يلهم بالولاء له / لها .
- يلهم بالولاء للمنظمة .

الحفز الفكرى:

- أفكاره / أفكارها أجبرتني على إعادة التفكير في بعض أفكارى التى لم يسبق لى أن شككت فيها من قبل .
- يتيح لى الفرصة للتفكير فى المشاكل القديمة بطرق جديدة .
- زودنى بطرق جديدة للنظر إلى الأشياء، وكان ذلك لغزاً بالنسبة لى.

إبداء اهتمام فردى:

- يعطى انتباهاً شخصياً للأعضاء الذين يبدو أنهم مهملون .
- يكتشف ماذا أريد ويساعدنى للحصول عليه .
- تستطيع أن تعتمد عليه/عليها للتعبير عن تقديره / تقديرها عندما تتجز عملاً جيداً .

(٢) المصدر: (Bass (1985, 1998).

القيادة الإجرائية:

المكافأة المشروطة:

- يخبرني ما يجب أن أفعله إذا كنت أرغب أن أكافأ على جهودي.
- هناك توافق وثيق بين الجهد المتوقع مني أن أبذله ضمن جهد الجماعة وما أستطيع الحصول عليه من ذلك الجهد.
- كلما أشعر بالرغبة في ذلك، أستطيع أن أتفاوض معه / معها عما أستطيع أن أحصل عليه مقابل ما أنجزه.

الإدارة بالاستثناء - عملي (نشط)

- لا يطلب مني إلا ما هو أساسي حتمًا من أجل إنجاز العمل.
- لا بأس إذا أخذت المبادرة لكه لا يشجعني على ذلك.
- لا يخبرني إلا ما يجب أن أعرفه لإنجاز عملي.

التعريف بالباحثتين:

- دوسيا هيرا:

أستاذ الإدارة الإستراتيجية المساعد في كلية إدارة الأعمال بجامعة هيوستن بالولايات المتحدة الأمريكية. حصلت على شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال من جامعة أونتاريو الغربية بكندا. تتمركز اهتماماتها البحثية في الارتجالية والتعلم التنظيمي والقيادة الإستراتيجية والفضائل الإستراتيجية.

- ماري كروسان:

أستاذ الإدارة الإستراتيجية المشارك، وصاحبة كرسي دونالد ك. جاكسون للعمل الحر في كلية إدارة الأعمال بجامعة أونتاريو الغربية بكندا. حصلت على درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال من جامعة أونتاريو الغربية. تتمركز اهتماماتها البحثية في التعلم التنظيمي، والتجديد الإستراتيجي والارتجالية والقيادة الإستراتيجية.

المراجع

- Adizes, I. 1979. Organizational passages: Diagnosing and treating life cycle problems in organizations. **Organizational Dynamics**, 8 (1): 3-24.
- Argyris, C., & Schön, D. 1978. **Organizational Learning: A theory of action perspective**. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Avolio, B.J., Bass, B. M., & Jung, D. I. 1999. Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire. **Journal of Occupational and Organization Psychology**, 72: 441-462.
- Bass, B. M. 1985. **Leadership and performance beyond expectations**. New York: Free Press.
- Bass, B. M. 1990. **Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and managerial applications**. New York: Free Press.
- Bass, B. M. 1998. **Transformational leadership: Industry, Military, and educational impact**. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B. M. & Avolio, b. J. 1990. The implications of transactional and transformational leadership for individual, team and organizational development, In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), **Research in organizational change and development**, 4: 231-272. Greenwich, CT: JAI Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B.J. 1993a. Transformational leadership and organizational culture. **Public Administration Quarterly**, 17: 112-121.
- Bass, B. M., & Avolio, b.J. 1993b. Transformational leadership: A response to critiques, In M. M. Chemers & R. Ayman (Eds.), **Leadership theory and research: Perspectives and directions**: 49-80. New York: Academic Press.
- Bass, B. M., Waldman, D. A., Avolio, B. J., & Bebb, M. 1987. Transformational leadership and the falling dominoes effect. **Group and Organization Studies**, 12: 73-87.
- Bennis, W., & Nanus, B. 1985. **Leaders: The strategies for taking charge**. New York: Harper & Row.
- Bochnke, K., DiStefano, A., Distefano, J., & Bontis, N. 1997. Leadership for extraordinary performance. **Ivey Business Quarterly**. 61(4): 56-63.
- Bocker, W. 1989. Organizational change: The effects of founding and history. **Academy of Management Journal**. 32: 489-515.
- Bontis, N., Crossan, M., & Hulland, J. 2002. Managing an organizational learning system by aligning stocks and flows. **Journal of Management Studies**, 39: 437-469.
- Bryman, a. 1986. **Leadership and organizations**. London: Routledge & Kegan Paul.
- Bryman, A., Stephens, M., & a Campo, C. 1996. The importance of context: Qualitative research and the study of leadership. **Leadership Quarterly**, 7: 353-370.
- Burns, J. 1978. **Leadership**. New York: Harper & Row.
- Burns, T., & Stalker, G. 1966. **The management of innovation**. London: Tavistock.
- Canella, A. J., & Monroe, M. J. 1997. Contrasting perspectives on strategic leaders: Toward a more realistic view of top managers. **Journal of Management**, 23: 213-237.
- Carley, K. 1992. Organizational learning and personnel turnover. **Organization Science**. 3: 20-46.
- Cohen, M. 1991. Individual learning and organizational routine: emerging connections.

Organization Science, 2: 135-139.

- Collins, J. 2001. Level 5 leadership. **Harvard Business Review**, 79(1): 66-76.
- Crossan, M., & Hulland, J. 2002. Leveraging knowledge through leadership of organizational learning. In C. Choo & N. Bontis (Eds.), **Strategic management of intellectual capital and organizational knowledge: A collection of readings**: 711-723. New York: Oxford University Press.
- Crossan, M., Lane, H., & White, R. 1999. An organizational learning framework: From intuition to institution. **Academy of Management Review**, 24: 522-538.
- Crossan, M., Lane, H., White, R., & Djurfeldt, L. 1995. Organizational learning: Dimensions for a theory. **International Journal of Organizational Analysis**, 3: 337-360.
- Daft, R., & Huber, G. 1987. How organizations learn: A communication framework. **Research in the Sociology of Organizations**, 5: 1-36.
- DeGeus, a. 1988. Planning as learning. **Harvard Business Review**, 66(2): 70-74.
- Denison, D.R., Hooijberg, R., & Quinn, R. B. 1995. Paradox and performance: Toward a theory of behavioral complexity in managerial leadership. **Organization Science**, 6: 524-540.
- Duncan, R., & Weiss, A. 1979. Organizational learning: Implications for organizational design. **Research in Organizational Behavior**, 1: 75-124.
- Dutton, J. E., Frost, P.J., Worline, M. C., Lilius, J. M., & Kanov, J. M. 2002. Leadership in times of trauma. **Harvard Business Review**, 80(1): 54-61.
- Easterby-Smith, M. 1997. Disciplines of organizational learning: Contributions and critiques. **Human Relations**, 50: 1085-1113.
- Egri, C. P., & Herman, S. 2000. Leadership in the North American environment sector: Values, leadership styles, and contexts of environmental leaders and their organizations. **Academy of Management Journal**, 43: 571-604.
- Fiedler, F. 1967. **A theory of leadership effectiveness**. New York: McGraw-Hill.
- Fiol, C., & Lyles, M. 1985. Organizational learning. **Academy of Management Review**, 10: 803-813.
- Friedlander, F. 1983. Patterns of individual and organizational learning. In S. Srivastva & Associates (Eds.), **The executive mind**: 269-296. San Francisco: Jossey-Bass.
- Goleman, d. 1998. What makes a leader. **Harvard Business Review**, 76(1): 93-102.
- Goleman, D., boyatzis, R., & McKee, A. 2001. Primal leadership: The hidden driver of great performance. **Harvard Business Review**, 79(6): 42-51.
- Graef, C. 1983. The situational leadership theory: A critical view. **Academy of Management Review**, 8: 285-291.
- Graen, G. B., & Scandura, T. 1987. Toward a psychology of dyadic organizing. **Research in Organizational behavior**, 9: 175-208.
- Gupta, A., & Govindarajan, V. 1991. Knowledge flows and the structure of control within multinational corporations. **Academy of Management Journal**, 16: 758-793.
- Hambrick, D. 1989. Guest editor's introduction: Putting top managers back in the strategy picture. **Strategic Management Journal**, 10: 5-15.
- Hambrick, D., & Mason, P. 1984. Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. **Academy of Management Review**, 9: 193-206.
- Hambrick, D., & Pettigrew, A. 2001. Upper echelons: Donald Hambrick on executives and strategy. **Academy of Management Executive**, 15(3): 36-44.

- Hedberg, B. 1981. How organizations learn and unlearn. In P. C. Nystrom & W. H. Starbuck (Eds.), **Handbook of Organizational Design**: 3-27. Oxford: Oxford University Press.
- Heller, F. A. & Yukl, G. 1967. Participation, managerial decision making, and situational variables. **Organizational Behavior and Human Performance**, 4: 227-241.
- House, R. J., & Aditya, R. 1997. The social scientific study of leadership: Quo vadis? **Journal of Management**, 23: 409-473.
- House, R. J., & Mitchell, T. R. 1974. Path-goal theory of leadership. **Journal of Contemporary Business**, 3: 81-97.
- House, R. J., & Shamir, B. 1993. Towards the integration of transformational, charismatic and visionary theories. In M. M. Chemers & R. Ayman (Eds.), **Leadership theory and research: Perspectives and directions**: 81-107. San Diego: Academic Press.
- House, R. J., Spangler, W. D., & Woycke, J. 1991. Personality and charisma in the U.S. presidency: A psychological theory of leader effectiveness. **Administrative Science Quarterly**, 36: 364-396.
- Howell, J., Dorfman, P., & Kerr, S. 1986. Moderator variables in leadership research. **Academy of Management Review**, 11: 88-102.
- Howell, J., & Hall-Merenda, K. 1999. The ties that bind: The impact of leader-member exchange, transformational and transactional leadership, and distance on predicting follower performance. **Journal of Applied Psychology**, 84: 680-694.
- Huber, G. 1991. Organizational learning: The contributing processes and the literatures. **Organization Science**, 2: 88-115.
- Huff, J. O., Huff, A. S., & Thomas H. 1992. Strategic renewal and the interaction of cumulative stress and inertia. **Strategic Management Journal**, 13: 55-75.
- Hurley, R., & Hult, T. 1998. Innovation, market orientation, and organizational learning: An integration and empirical examination. **Journal of Marketing**, 62: 42-54.
- Hurst, D. 1995. Crisis and renewal: Meeting the challenge of organizational change. Boston: Harvard Business Review Press.
- Kellier, R. 1992. Transformational leadership and the performance of research and development project groups. **Journal of Management**, 18: 489-501.
- Kendall, R. 1995. Managing international interdependence: CBO characteristics in a resource-based framework. **Academy of Management Journal**, 38: 200-231.
- Kerr, S. M., & Jermier, J. M. 1978. Substitutes for leadership: Their meaning and measurement. **Organizational Behavior and Human Performance**, 22: 375-403.
- Kiernan, M. 1993. The new strategic architecture: Learning to compete in the twenty-first century. **Academy of Management Executive**, 7(1): 7-21.
- L'hteenmki, S., Toivonen, J., & Mattila, M. 2001. Critical aspects of organizational learning research and proposals for its measurement. **British Journal of Management**, 12: 113-129.
- Levitt, B., & March, J. 1988. Organizational learning. **Annual review of Sociology**, 14: 319-340.
- Lord, R. G., & Maher, K. J. 1991. Leadership and information processing: Linking perception and performance. Boston: Unwin Hyman.
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. 1996. Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. **Leadership Quarterly**, 7: 385-425.

- Maccoby, M. 2000. Narcissistic leaders: The incredible pros, the inevitable cons. **Harvard Business Review**, 78(1), 68-77.
- March, J. 1991. Exploration and exploitation in organizational learning. **Organization Science**, 2: 71-87.
- McGill, M., & Slocum, J. 1993. Unlearning the organization. **Organizational Dynamics**, 22(2): 67-79.
- Meindl, J. R. 1993. Reinventing leadership: A radical, social psychological approach. In J. K. Murnighan (Ed.), **Social psychology in organizations, advances in theory and research**: 89-118. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Miles, R., & Snow, C. 1978. **Organizational strategy, structure, and process**. New York: McGraw-Hill.
- Miller, D. 1993. The architecture of simplicity. **Academy of Management Review**, 18: 116-138.
- Miller, D. 1996. A preliminary typology of organizational learning: Synthesizing the literature. **Journal of Management**, 22: 485-505.
- Mintzberg, H. 1974. **The nature of managerial work**. New York: Harper & Row.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. 1998. **Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management**. New York: Free Press.
- Nahavandi, A. 1993. Integrating leadership and strategic management in organizational theory. **Canadian Journal of Administrative Science**, 10: 297-307.
- Norburn, D. 1989. The chief executive: A breed apart. **Strategic Management Journal**, 10: 1-15.
- Pastor, J. C., Meindl, J. R., & Mayo, M. C. 2002. A network effects model of charisma attributions. **Academy of management Journal**, 45: 410-420.
- Paul-Chowdhury, C. 1999. **Bank learning from sector-specific credit losses**. Unpublished doctoral dissertation, University of Western Ontario, London.
- Pawar, B. S., & Eastman, K. K. 1997. The nature and implications of contextual influences on transformational leadership: A conceptual examination. **Academy of Management Review**, 22: 80-109.
- Phillips, J. S., & Lord, R. G. 1982. Schematic information processing and perceptions of leadership in problem-solving groups. **Journal of Applied Psychology**, 67: 486-492.
- Popper, M., & Lipshitz, R. 1998. Organizational learning mechanisms: A structural and cultural approach to organizational learning. **Journal of Applied Behavioral Science**, 34: 161-179.
- Quinn, R. E. 1988. Beyond rational management: Mastering the paradoxes and competing demands of high performance. San Francisco: Jossey-Bass.
- Quinn, R.E., & Cameron, K. 1983. Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: Some preliminary evidence. **Management Science**, 29: 33-51.
- Rowe, G. 2001. Creating wealth in organizations: The role of strategic leadership. **Academy of Management Executive**, 15(1): 81-94.
- Schein, E. H. 1992. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass.
- Senge, P. 1990. **The fifth discipline: The art and practice of the learning organization**. New York: Doubleday/Currency.
- Shamir, B. 1995. Social distance and charisma: Theoretical notes and an exploratory study. **Leadership Quarterly**, 6: 19-47.

- Shrivastava, P. 1983. A typology of organizational learning systems. **Journal of Management Studies**, 20: 7-28.
- Simon, H. 1991. Bounded rationality and organizational learning. **Organization Science**, 2: 125-134.
- Sinkula, J., Baker, W., & Noordewier, T. 1997. A framework for market-based organizational learning: Linking values, knowledge, and behavior. **Journal of the academy of Marketing Science**, 25: 305-318.
- Slater, S., & Narver, J. 1995. Market orientation and the learning organization: learning and empowerment from whom? **Management Learning**, 29: 337-364.
- Snell, R., & Man-Kuen Chak, A. 1998. The learning organization: Learning and empowerment from whom? **Management Learning**, 29: 337-364.
- Srivastva, S. 1983. Improving executive functioning. In S. Srivastva & Associates (Eds.), **The executive mind**: 297-310. San Francisco: Jossey-Bass.
- Stewart, T. 1998. Is this job really necessary? **Fortune**, 137: 154-155.
- Stogdill, R. 1948. Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. **Journal of Psychology**, 25: 35-71.
- Tichy, N. M., & Devanna, M. A., III. 1986. **The transformational leader**. New York: Wiley.
- Tichy, N. M., & Ulrich, D. O. 1984. SMR forum: The leadership challenge-a call for the transformational leader. **Sloan Management Review**, 26: 59-68.
- Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A., III. 1996. Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. **California Management Review**, 38(4): 8-30.
- Ulrich, D., Jick, T., & Von Glinow, M. 1993. High-impact learning: Building and diffusing learning capability. **Organizational Dynamics**, 22(2): 52-66.
- Vera, D., & Crossan, M. 2003. Organizational learning and knowledge management: Toward an integrative framework. In M. Easterby-Smith & M. Lyles (Eds.), **Handbook of organizational learning**: 122-141. Oxford: Blackwell.
- Waldman, D. A., Ramirez, G. G., House, R. J., & Puranam, P. 2001. Does leadership matter? CEO leadership attributes and profitability under conditions of perceived environmental uncertainty. **Academy of Management Journal**, 44: 134-143.
- Waldman, D. A., & Yammarino, F. J. 1999. CEO charismatic leadership: Levels-of-management and levels-of-analysis effects. **Academy of Management Review**, 24: 266-285.
- Walsh, J. P., & Rivera, G. 1991. Organizational memory. **Academy of Management Review**, 16: 5791.
- Weick, K. E. 1991. The nontraditional quality of organizational learning. **Organization Science**, 2: 116-124.
- Westley, F., & Mintzberg, H. 1989. Visionary leadership and strategic management. **Strategic Management Journal**, 10:17- 32.
- Winter, R., Saros, J., & Tanewski, G. 1997. Reframing managers' control orientations and practices: A proposed organizational learning framework. **International Journal of Organizational Analysis**, 5(1): 9-24.
- Yammarino, F. J. 1994. Indirect leadership: Transformational leadership at a distance. In B. M. Bass & B. J. Avolio (Eds.), **Improving organizational effectiveness through transformational leadership**: 26-47. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Yukl, G. 1994. **Leadership in organizations**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.



من الإدارات الجديدة للمعهد

کتاب



الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية

تأليف: د. سعد غالب ياسين

الناشر: معهد الإدارة العامة

سنة النشر: ١٤٢٦هـ

عدد الصفحات: ٢٥٢ صفحة

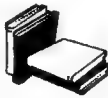
2000 (6. Oktober) 11:00

المجلة

يقول هذا الكتاب حول الإدارة الإلكترونية من مداخل متنوعة ومتكاملة ومن أبعادها الأساسية المتمثلة في إدارة أنشطة الأعمال الإلكترونية لمنظمات الأعمال (الأعمال الإلكترونية والتجارة الإلكترونية) في المنظمات العامة. والكتاب يتميز في لغته ومضمونه، ومن ثم كان إضافة إلى المكتبة العربية وعوناً لطلبة الدراسات العليا في أقسام نظم المعلومات الإدارية، وإدارة الأعمال، وتكنولوجيا المعلومات والشبكات في الجامعات العربية. وهو يعكس ما لدينا من يقين بمضمونه وبما يضيفه من معرفة بفصوله التي تناولت أساسيات الإدارة الإلكترونية وبنيتها الشبكية وحقل الأعمال الإلكترونية والإدارة العامة الإلكترونية (الحكومة الإلكترونية) بالإضافة إلى تحليل التحديات التي تواجه عملية تطبيق الإدارة الإلكترونية ومتطلبات العمل بها.

واهتم الكتاب بدراسة وتحليل محددات تطبيق الإدارة الإلكترونية في البيئة العربية إلى جانب تناول فرص النجاح الرقمية المتاحة. وتنتهي فصول الكتاب بدراسة أهم التجارب الرائدة في تطبيق مشروعات الإدارة الإلكترونية مثل: التجربة الأمريكية، التجربة الإيرلندية، تجربة سنغافورة (الجزيرة الذكية)، تجارب إلكترونية عربية في مصر والأردن ودولة الإمارات العربية المتحدة.

وأملنا أن يضيف هذا الكتاب فِكراً أصيلاً وجديداً إلى بنیان المعرفة الإدارية العربية وأن يكون حافزاً للباحثين على أعمال العقل والنظر في هذا الحقل من الدراسات.



من الإدارات الجديدة للمعهد

كتاب

الحاسبة في الأجهزة الحكومية
في المملكة العربية السعودية
تأليف: سعد بن محمد الهويل
عبدالله بن علي الحسين
الناشر: معهد الإدارة العامة
سنة النشر: ١٤٢٦هـ
عدد الصفحات: ٥٢٠ صفحة



يركز على النظام المحاسبي المطبق في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، وذلك من خلال دراسة الدورة المحاسبية في النظام وفق التعليمات المالية للميزانية والحسابات، وتفصيل إجراءات تلك الدورة بمناصرتها المتمثلة في المستندات والسجلات والتقارير المالية الحكومية، ويتضمن المعالجة المحاسبية للمعاملات المالية، وتصحيح الأخطاء المحاسبية التي تقع فيها الأجهزة الحكومية في مراحل تلك الدورة. كما يتعرض الكتاب للنظم المالية الخاصة بالبلديات والمصالح والمؤسسات العامة ذات الميزانيات المستقلة، وطبيعة اختلاف تلك الجهات عن باقي الأجهزة الحكومية الأخرى، ويخصص فصلاً مستقلاً عن الدورة المحاسبية في فروع الأجهزة الحكومية سواء داخل المملكة أو خارجها، وكذلك الرقابة المالية وأجهزتها في المملكة واختصاصاتها الرقابية.

ويتميز الكتاب بالبساطة والوضوح والعرض التفصيلي لتلك الإجراءات المطبقة في الأجهزة الحكومية، كما أنه يجمع بين التطبيق الفعلي والتعليمات المالية، ويتضمن بعض التطبيقات والأمثلة المحولة. ويعد من المراجع القليلة في مجال المحاسبة الحكومية في المملكة.

والكتاب موجه إلى:

- دارس المحاسبة وعلوم الإدارة بجميع تخصصاتها في الجامعات والمعاهد.
- المتدربين في البرامج التدريبية بمعهد الإدارة العامة والمعاهد المتخصصة.
- موظفي الإدارات المالية العاملين في الأجهزة الحكومية.
- المهتمين والباحثين في مجال المحاسبة الحكومية.

قسمة اشتراك

يرجى اعتماد اشتراكى فى المورية لمدة :

☐ خمس سنوات

☐ ثلاث سنوات

☐ سنتين

☐ سنة واحدة

الاسم:

المهنة / الوظيفة:

العنوان: هاتف:

مرفق شيك مصدق بمبلغ (.....) مقبول الدفع لمعهد الإدارة العامة،

الرياض، المملكة العربية السعودية، وهو يمثل القيمة عن مدة الاشتراك.

التوقيع:

التاريخ: / /

تعاد هذه القسيمة إلى:

الإدارة العامة للطباعة والنشر، معهد الإدارة العامة - الرياض ١١١٤١ للمملكة العربية السعودية

ملاحظة: فى حالة تظهير العنوان يرجى الإخطار بالعنوان الجديد.

PUBLIC ADMINISTRATION Subscription Form

I would like to subscribe to your journal for:

☐ one year

☐ two years

☐ three years

☐ five years

Name:

Organization:

Address:

Please find a bank draft for \$..... payable to the IPA, Riyadh, Saudi Arabia, in payment for this subscription.

City State Zipcode: Telephone:

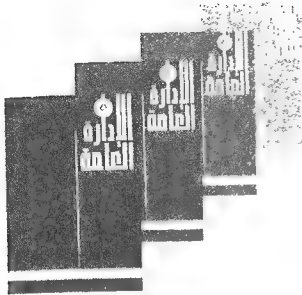
Date: / / 20

Signature:

Order Address: Institute of Public Administration, General Department of Printing and Publishing

Riyadh 11141 Saudi Arabia

Please notify if postal address changes.



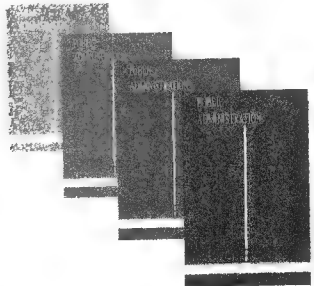
مركز البحوث

دورية علمية متخصصة ومحكمة
يصدرها كل ثلاثة أشهر معهد الإدارة العامة
الرياض - المملكة العربية السعودية



Research Center

A professional Quarterly journal
published by
the Institute of Public Administration
Riyadh, Saudi Arabia



• ثمن العدد:

- في المملكة العربية السعودية وبقية الدول العربية الأخرى: ١٠ ريالات أو ما يعادلها بالدولار.
- خارج البلاد العربية: ٤ دولارات.

• الاشتراكات السنوية:

الاشتراكات	لمدة سنة	لمدة سنتين	لمدة ثلاث سنوات	لمدة خمس سنوات
♦ الأفراد: - في المملكة العربية السعودية. - في البلاد العربية بالريال أو ما يعادله بالدولار. - في البلاد الأخرى.	٤٠ ريالاً	٧٠ ريالاً	١٠٠ ريال	١٥٠ ريالاً
	٤٥ ريالاً	٨٠ ريالاً	١١٥ ريالاً	١٨٠ ريالاً
	١٦ دولاراً	٣٠ دولاراً	٤٤ دولاراً	٧٠ دولاراً
♦ المؤسسات: - في المملكة العربية السعودية. - في البلاد الأخرى.	٨٠ ريالاً	١٥٠ ريالاً	٢٢٠ ريالاً	٣٥٠ ريالاً
	٢٨ دولاراً	٥٠ دولاراً	٧٤ دولاراً	١٠٠ دولار

توجه المراسلات المتعلقة بالاشتراك في الدورية إلى العنوان التالي:
 الإدارة العامة للطباعة والنشر، معهد الإدارة العامة - الرياض ١١١٤١، المملكة العربية السعودية
 مدير عام الإدارة العامة للطباعة والنشر - هاتف: ٤٧٧٨٩٤٠
 إدارة النشر - هاتف: ٤٧٤٥٢٨٦ أو ٤٧٤٥٤٥٦ - فاكس: ٤٧٤٥٥٤٢

E-Mail : publish@ipa.edu.sa

Research, studies and articles published in the Journal express the opinion of their authors and do not necessarily express the opinion of the Institute of Public Administration .

● Price Per Issue :

- Saudi Arabia and other Arab countries (10) Saudi Riyals or equivalent in U. S. Dollars .
- Other countries (4) U. S. Dollars .

● Subscriptions :

Subscription	One Year	Two Years	Three Years	Five Years
* Individuals :				
- Saudi Arabia	40 Riyals	70 Riyals	100 Riyals	150 Riyals
- Arab countries (or equivalent in U. S. Dollars) .	45 Riyals	80 Riyals	115 Riyals	180 Riyals
- Other countries	16 U. S. Dollars	30 U. S. Dollars	40 U. S. Dollars	70 U. S. Dollars
* Institutions :				
- Saudi Arabia	80 Riyals	150 Riyals	220 Riyals	350 Riyals
- Other countries	28 U. S. Dollars	50 U. S. Dollars	74 U. S. Dollars	100 U. S. Dollars

* Correspondence for subscription should be addressed to :
General Department for Printing and Publishing
P. O. Box 205, Riyadh 11141, Saudi Arabia.

* Publication Department Tel. : 4745456 - 4745286 - Fax : 4745542
 E-Mail : publish@ipa.edu.sa

Abstract

The Roles of Higher Education Administration in Egypt in Terms of Contemporary Challenges.

Dr. Fathy D. Mohamed

This research aims to identify the roles that higher education administration should play in terms of the contemporary challenges. In order to pursue that objective, the research has discussed scientific, technological, economical, political and cultural challenges. The research has also identified the influence of those challenges on higher education. Thus it somehow reconstructed the elements of educational process such as instructional contents, methods of teaching, instructional aids and tools, evaluation, and the roles of university teacher. Then the research has specified the roles and tasks that higher education administration in Egypt should play and perform in terms of the contemporary challenges. It has also approached the most prominent problems that hinder the interaction between higher education administration and the contemporary challenges. Some of these problems are: the deficiency of higher education independence, lack of appropriate higher education environment, the inefficiency of organizational structure of higher education in Egypt, and the limited resources and financial supports.

The research has suggested some procedures and implications by which the problems of higher education administration could be solved.

Abstract

Administrative incentives in Islamic thought Ebraheem B. Shehab

The aim of this study is to show the Islamic thought status and application in our contemporary era , and how to benefit from it in research and studies with management thoughts in general.

Abstract

The Effect Of Managers' Creativity and Organizational Context on the Level and Content of Saudi Organizations' Development Dr. Aly A. Messallam

The study aims at developing a theoretical model to describe the determinants and effects of the organizational development process, and empirically test the model on a sample of Saudi Arabian Organizations. The sample consists of 52 public and private organizations. Statistical methods such as simple regression, multiple regression, and T-test are used to test (1) the study hypotheses. Among the important results of the study are: there is a positive relationship between managers' creativity and the organizational development practices; (2) there is no significant relationship between managers' creativity and the content of organizational development. The dis-function of organization structure was the only factor that drives the development attempts at the organizational and group levels of analysis; (4) context factors such as organization structure, communication methods, and employees' attitude toward change are the drivers of the restructuring processes in Saudi organizations' and (5) finally, the average of managers' creativity in private organization is greater than it is in public organizations. Compared with public organizations, private organizations show relative improvements in three context variables; they are goals, incentives, and decision-making.

CONTENTS	Page
● The Effect Of Managers' Creativity and Organizational Context on the Level and Content of Saudi Organizations' Development	171
Dr. Aly A. Messallam	
● Administrative incentives in Islamic thought.	239
Ebraheem B. Shehab	
● The Roles of Higher Education Administration in Egypt in Terms of Contemporary Challenges	285
Dr. Fathy D. Mohamed	
● Strategic Leadership and Organizational Learning.	
Dusya vera and Mary Crossan	
Translated by:	
Dr. Ajlan M. AlShehri	
Revised by:	
Dr. Mohameed Muneer Al-Asbahi	355

PUBLIC ADMINISTRATION

- Volume Fifty Four
- Issue Number 2

Editorial Board

SUPERVISOR GENERAL

Dr. Abdulrahman A. Higan
Acting Deputy Director General
for Research and Information
Tel. : 4778926

CHIEF EDITOR

Talal A. Al-Ahmadi
Director General of Research Center
Tel. : 4787572

MEMBERS

Dr. Reda Ebrahim Saleh
Dr. yehia A. Abu Alfutooh
Dr. Imad Mahmoud Obeid
Dr. Ali Ahmed ALsubaihi
Dr. Abdulrahman H. Alwazzan

EDITORIAL SECRETARY

Saud G. AL-Hajouj
Tel. : 4745087

*** Correspondence:**

Correspondence for editing should be addressed to:
Editor of Public Administration, Institute of Public Administration,
P. O. Box 205, Riyadh, Saudi Arabia.
Fax: 4792136

بسم الله الرحمن الرحيم

PUBLIC ADMINISTRATION

A Professional Quarterly Journal
published by
the Institute of Public Administration,
Riyadh, Saudi Arabia



دوريات إهداء

ISSN : 0256 - 9035
© I. P. A. 0137 / 14

CONTENTS :

- The Effect Of Managers' Creativity and Organizational Context on the Level and Content of Saudi Organizations' Development.

Dr. Aly A. Messallam

- Administrative incentives in Islamic thought.

Ebraheem B. Shehab

- The Roles of Higher Education Administration in Egypt in Terms of Contemporary Challenges

Dr. Fathy D. Mohamed

- Strategic Leadership and Organizational Learning.

Dusya vera and Mary Crossan

Translated by:

Dr. Ajlan M. AlShehri

Revised by:

Dr. Mohameed Muneer Al-Asbahi

PUBLIC ADMINISTRATION

A Professional Quarterly Journal
published by
the Institute of Public Administration,
Riyadh, Saudi Arabia

CONTENTS :

- The Effect Of Managers' Creativity and Organizational Context on the Level and Content of Saudi Organizations' Development.

Dr. Aly A. Messallam

- Administrative incentives in Islamic thought.

Ebraheem B. Shehab

- The Roles of Higher Education Administration in Egypt in Terms of Contemporary Challenges

Dr. Fathy D. Mohamed

- Strategic Leadership and Organizational Learning.

Dusya vera and Mary Crossan

Translated by:

Dr. Ajlan M. AlShehri

Revised by:

Dr. Mohameed Muneer Al-Asbahi

● Volume Fifty Four

● Number 2

● Rabi'II 1426

● May 2005